

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

ESIMIEHEN MINUUDEN LEGITIMITEETTI  
IRTISANOMISTILANTEESSA

Yrityksen johtaminen

Pro gradu –tutkielma

Joulukuu 2016

Ohjaaja: Arja Ropo

Essi Puranen

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	PURANEN, ESSI
Tutkielman nimi:	Esimiehen minuuden legitimizeetti irtisanomistilanteessa
Pro gradu -tutkielma:	96 sivua, yksi (1) liitesivu
Aika:	Joulukuu 2016
Avainsanat:	legitimeetti, minuuden legitimizeetti, esimies, irtisanomiset

---

Irtisanomisia tekevän esimiehen rooli ja asema irtisanovassa organisaatiossa on jäänyt organisaatiotutkimuksessa liian vähäiselle huomiolle. Esimies joutuu irtisanomisissa haastavaan rooliin, jossa hänen toimintaansa kohdistuu erilaisia ja osittain ristiriitaisia odotuksia. Esimiehen legitimizeetti on kuitenkin tunnistettu tärkeäksi tekijäksi onnistuneen organisaation muutoksen kannalta. Esimiehen legitimizeetti muiden silmissä vaatii kuitenkin ensin sitä, että esimies itse uskoo asemansa ja toimintansa oikeellisuuteen.

Tutkimukseni keskittyy irtisanomistilanteeseen joutuvan esimiehen minuuden legitimizeettiin. Käsitteellä viitataan yksilön itseluottamukseen oman valtansa ja asemansa oikeutuksesta. Minuuden legitimizeetti on johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa hyvin vähän tutkittu aihe. Tutkimukseni nojaakin vahvasti minuuden legitimizeetin tutkimuksen lisäksi yleiseen legitimizeettitutkimukseen sekä irtisanomisten tutkimukseen.

Tutkimukseni tavoitteena on kuvata ja analysoida, millaiset asiat vaikuttavat esimiehen minuuden legitimizeettiin irtisanomistilanteessa. Toteutin tutkimukseni puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Tutkimustani varten haastattelin kuutta esimiestä, jotka olivat osallistuneet irtisanomisten tekemiseen ja irtisanomisviestin välittämiseen alaiselle Analysoin aineiston teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Haastattelututkimuksestani selvisi, että irtisanomisia tekevän esimiehen minuuden legitimizeetti on varsin moniulotteinen ilmiö ja siihen vaikuttavat hyvin monenlaiset asiat. Legitimeetti jaetaan aiemmassa tutkimuksessa pragmaattiseen, moraaliseen ja kognitiiviseen legitimizeettiin. Jaottelu perustuu organisaatiotutkimuksessa tunnettuun jaotteluun eri legitimizeettityyppien välillä. havaitsin, että sama jaottelu soveltuu myös minuuden legitimizeetin ymmärtämiseen. Tutkimukseni keskeisenä tuloksena lisäsin minuuden legitimizeettiin neljännen legitimizeetin tyyppin, eli teknisen legitimizeetin. Samalla huomasi, että esimiehen asema organisaatiossa sekä irtisanomisten tarkasteluhetki saattavat vaikuttaa minuuden legitimizeoinnin keinoihin.

Yrityksissä tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota esimiehen haastavaan asemaan irtisanomistilanteessa. Organisaatioissa on ymmärrettävä esimiehen minuuden legitimizeetin merkitys esimiehen hyvinvoinnille ja koko muutoksen onnistumiselle. Tutkimukseni herättikin useita mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita irtisanovan esimiehen työhön, asemaan ja hyvinvointiin liittyen.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	9
1.3 Keskeiset käsitteet.....	10
1.4 Rajaukset.....	13
1.5 Tutkimuksen kulku .....	14
<b>2 LEGITIMITEETIN JA MINUUDEN LEGITIMITEETIN MERKITYS IRTISANOMISIA TEKEVÄLLE ESIMIEHELLE .....</b>	<b>15</b>
2.1 Mitä on legitimizeetti? - Lyhyt katsaus legitimizeetin käsitteeseen ja tutkimukseen.....	15
2.1.1 Pragmaattinen legitimizeetti.....	17
2.1.2 Moraalinen legitimizeetti .....	18
2.1.3 Kognitiivinen legitimizeetti.....	19
2.2 Esimiehen legitimizeetti .....	22
2.3 Minuuden legitimizeetti.....	23
2.4 Esimies irtisanomistilanteessa .....	26
2.4.1 Irtisanomiset ja legitimizeetti .....	26
2.4.2 Irtisanomiset muuttavat esimiehen työtä ja asemaa organisaatiossa .....	27
2.4.3 Esimiehen minuuden legitimizeetti irtisanomistilanteessa .....	29
2.5 Yhteenveto keskeisestä tutkimuksesta.....	31
<b>3 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA AINEISTON ANALYYSIN ETENEMINEN .....</b>	<b>36</b>
3.1 Laadullinen tutkimus .....	36
3.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	38
3.3 Aineiston kerääminen .....	39
3.4 Aineiston analysointi .....	41
3.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	43
<b>4 ESIMIEHEN OMAN TOIMINNAN JA ASEMAN OIKEUTUS IRTISANOMISTILANTEESSA .....</b>	<b>45</b>
4.1 Yrityksen menestys legitimoinnin keinona irtisanomistilanteessa .....	45

4.2	Alaisten hyvinvointiin liittyvät arviot esimiehen toiminnan legitimoijina irtisanomistilanteessa.....	47
4.3	Esimiehen asema, henkilökohtaiset ominaisuudet ja minuuden legitimointi irtisanomistilanteessa.....	53
4.4	Esimiesten saama tuki irtisanomistilanteessa .....	56
4.5	Kulttuuriset toimintamallit toiminnan legitimoijina irtisanomistilanteessa.....	58
4.6	Tekniset keinot toiminnan legitimoijina irtisanomistilanteessa.....	60
4.7	Yhteenveto .....	63
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>65</b>
5.1	Irtisanovan esimiehen minuuden legitimiteetti muodostuu pragmaattisista, moraalisisista, kognitiivisista ja teknisistä erityispiirteistä .....	65
5.1.1	Pragmaattinen minuuden legitimointi irtisanomistilanteessa .....	67
5.1.2	Moraalinen minuuden legitimointi irtisanomistilanteissa .....	69
5.1.3	Kognitiivinen minuuden legitimointi irtisanomistilanteissa .....	75
5.1.4	Tekninen minuuden legitimointi irtisanomistilanteissa.....	77
5.2	Huomioita tutkimuksen tuloksista ja tieteellisestä kontribuutiosta .....	78
5.3	Tutkimuksen implikaatiot käytäntöön .....	84
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	86
5.5	Aiheita jatkotutkimukselle .....	88
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>90</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>97</b>

## **LUETTELO TAULUKOISTA**

Taulukko 1. Legitimiteetin tyypit (Suchman,1995), s. 21

Taulukko 2. Haastattelujen tiedot, s. 40

Taulukko 3. Esimiehen minuuden legitimiteetin rakentuminen irtisanomistilanteessa. s. 80

## **LUETTELO KUVIOISTA**

Kuvio 1. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin eteneminen, esimerkki tutkimuksestani. s. 43

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Irtisanomiset ovat olleet merkittävä osa organisaation toimintaa etenkin 1980-luvulta lähtien. Nykyajan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä irtisanomisista on tullut tavallinen strategia yrityksen suorituskyvyn ja kilpailukyvyn parantamiseksi (Chen & Mykletun, 2015, 1). Esimerkiksi Cameronin (1994) mukaan irtisanomisista on tullut organisaatioissa ennemminkin normi kuin poikkeuksellinen tilanne (Cameron, 1994, 183). Suomen Ammattialojen Keskusliiton SAK:n julkaisemasta tilastosta selviää, että julkisuudessa oleviin ilmoituksiin perustuen Suomessa irtisanottiin vuonna 2015 yhteensä 10 923 henkilöä ja yhteistoimintaneuvotteluiden alaisena oli yhteensä 112 199 henkilöä (SAK:n www-sivut).

Irtisanomiset ovat kuitenkin vaikea aihe, joka koskettaa koko organisaatiota. Yrityksen pienentäminen voidaan nähdä tehokkuutta parantavana toimenpiteenä, mutta ennen kaikkea sidosryhmät näkevät irtisanomiset moraalittomana käytäntönä tai merkinä yrityksen kriisitilanteesta (Hossfeld, 2013, 54). Vaikka irtisanomiset ovat nykyisin yhä tutumpi ja yleisempi ilmiö yritysmaailmassa, ne saattavat silti aiheuttaa uhan organisaation erilaisten instituutioiden ja jopa koko yrityksen legitimitetin, eli olemassaolon oikeutuksen, säilymiselle. Organisaation selviytyminen taas on Zimmermanin ja Zeitzin (2002, 417) mukaan kaikkein useimmin tunnistettu legitimitetin vaikutus. Lyhyesti tiivistettynä legitimitetti on prosessi, jonka kautta tarkastelun kohteena oleva rakenne tai taho oikeuttaa oman olemassaolonsa oleellisille sidosryhmilleen. Legitimitetti on yleinen näkemys siitä, että organisaatio toimii toimintaympäristönsä yleisesti hyväksytyjen normien, uskomuksien, arvojen ja määritelmien mukaisesti. (Suchman, 1995.) Legitimitetti on myös institutionaalisen muutoksen avainasemassa (Suddaby & Greenwood, 2005, 35). Irtisanomisia sisältävässä organisatorisessa muutoksessa yrityksessä joudutaan siis huolehtimaan siitä, että oleelliset sidosryhmät pitävät organisaation toimintaa ja organisaatiota itseään edelleen legitiiminä.

Irtisanomisiin keskittyvässä tutkimuksessa keskitytään pitkälti irtisanottuihin ja irtisanomisista selviytyneisiin (Molinsky, A. & Margolis, J., 2006, 147). Irtisanominen heikentää usein irtisanotun hyvinvointia, esimerkiksi alentuneen itseluottamuksen, kasvaneen stressin sekä sosiaalisen deprivaaation eli sosiaalisten suhteiden vähenemisen kautta (Dewettinct & Buyens, 2002). Paljon huomiota on myös kiinnitetty jatkavan henkilöstön kokemaan ”selviytyjien syndroomaan” eli irtisanomisista selviytyneiden kokemuksiin, sitoutumiseen ja ristiriitaisiin tuntemuksiin jatkavassa organisaatiossa (Brockney ym., 2004). Irtisanomisten selviytyjiin liittyvässä tutkimuksessa huomio on kiinnitetty lähinnä alempaan työntekijätasoon, kun taas organisaatiossa jatkavat esimiehet on jätetty usein tutkimuksesta sivuun (Wiesenfeld, Brockner & Thibault, 2000, 2).

Mielenkiintoisen ja tärkeän näkökulman legitimizeettitutkimukseen tuo irtisanomisia tekevän esimiehen legitimizeetti irtisanomistilanteessa. Irtisanomiset muuttavat huomattavasti esimiehen perinteistä roolia. Irtisanomisten kaltaisissa organisaation muutostiloissa esimiehen odotetaan toimivan tavoilla, jotka auttavat organisaatiota maksimoimaan muutoksen edut (Wiesenfeld ym. 2000, 2). Irtisanomiset ovat myös eräitä haastavimpia tilanteita, joita esimies voi urallaan joutua kohtaamaan (Molinsky & Margolis, 2006, 145). Esimiehet joutuvat Jacksonin ja Ladgen (2006) mukaan toimimaan niin sanottuina ”irtisanomisagentteina” kun tekevät valintoja lähtevistä ja jäävistä työntekijöistä, välittävät huonot uutiset alaisilleen tai toimeenpaneavat itse irtisanomiset. Irtisanova esimies joutuu toimimaan tilanteessa, jossa eri tahot kohdistavat monenlaisia odotuksia ja velvollisuuksia esimieheen ja hänen työhönsä. Esimiesten oletetaan esimerkiksi tekevän nopeita, mutta hyvin perusteltuja ja oikeutettuja päätöksiä (Clair & Dufresne, 2004), ilmaisevan tietynlaisia tunteita (Madera & Smith, 2009) ja kohtelevan irtisanomisten vaikutuksen alaisina olevia alaisiaan reilusti, arvokkaasti, kunnioittavasti ja myötätuntoisesti (Molinsky & Margolis, 2006). Samanaikaisesti esimiesten odotetaan toimivan tavoilla, jotka auttavat organisaatiota maksimoimaan muutoksilla tavoitellun tehokkuuden. (Wiesenfeld ym. 2000, 2.)

Irtisanomiset ja niiden asettamat paineet saattaa aiheuttaa esimiehelle tilanteen, jossa hän joutuu pohtimaan omaa toimintaansa, asemaansa ja identiteettiänsä. Vaikka irtisanova esimies on jäänyt tutkimuksessa muiden työntekijäryhmien varjoon, aiempaa tutkimusta irtisanomisten mahdollisista kielteisistä vaikutuksista esimiehiin löytyy jonkin verran.

Irtisanomisia toteuttavat esimiehet saattavat kärsiä esimerkiksi tunneperäisestä ahdistuksesta, jolloin heidän voi olla vaikea olla läsnä ja pysytellä sitoutuneena irtisanomisten aikana (Jackson & Ladge, 2006, 132). Irtisanomisista selviytyneet johtajat kärsivät aiempien tutkimusten mukaan myös esimerkiksi burnoutin, masennuksen, ahdistuksen ja henkilökohtaisen menetyksen oireista (Kets de Vries & Balazs, 1997; O'Neill & Lenn, 1995; Wiesenfeld ym. 2000, 2). Dewittin ym. (2003) mukaan organisaation kannalta esimiesten reaktiot irtisanomisiin ovat tärkeitä, sillä ne voivat vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Esimiehillä on suoraa ja epäsuoraa vaikutusta alaisiinsa ja etenkin tätä kautta esimiehen oma suhtautuminen irtisanomisiin vaikuttaa organisaation tuloksiin. (Dewitt ym. 2003, 33.) Esimies voi myös merkittävästi vähentää irtisanomisten uhrien ja selviytyjien kielteisiä reaktioita, mikäli hän kykenee käsittelemään prosessia riittävän hienotunteisesti (Folger & Skarlicki, 1998).

Esimiehellä on siis suuri vaikutus alaisiinsa ja heidän reaktioihinsa erilaisissa muutostilanteissa. Vaikeissa tilanteissa esimiehillä on tärkeä rooli esimerkiksi asioiden ymmärrettäväksi tekemisessä (sense-making) ja ahdistuksen vähentämisessä, sillä alaiset seuraavat usein johtajansa reaktioita ja käyttäytymistä kriisitilanteissa (Madera & Smith, 2009, 103). Mikäli esimies ei saavuta legitimizeettiä omalle toiminnalleen, alaiset eivät luultavasti toimi esimiehen toivomalla tavalla.

Legitimeetti on ollut tärkeä teema erilaisissa tutkimussuunnissa, mutta varsinaisesti legitimizeettiin keskittyviä analyyseja on toistaiseksi melko vähän (Vaara, Tienari & Laurila, 2006, 4). Valtaosa tutkimuksista keskittyy lähinnä erilaisiin sosiaalisiin yksiköihin, kuten organisaation toimintatapoihin ja rakenteisiin. Tutkimuksissa ei ole kiinnitetty paljoa huomiota erityisesti ihmistoimijoiden legitimizeettiin. Huy ym. tunnistavat myös selkeän tarpeen tutkimukselle, joka keskittyy erityisesti toimijakeskeisiin legitimizeettiarvioihin. (Huy, 2014, 1976.) Legitimeettitutkimuksessa ei ole juurikaan tutkittu sitä, miten yritysjohtajat legitimoivat omaa asemaansa muille ja itselleen (Maclean, Harvey & Chia, 2012, 9). Lisäksi legitimizeetin hankkimisen, säilyttämisen ja menettämisen prosesseista tiedetään toistaiseksi suhteellisen vähän (Sillince & Mueller, 2002).



Tämän tutkimuksen avulla haluan avata irtisanomisia tekevän esimiehen minuuden legitimizeettiä, eli sitä, miten hän oikeuttaa omaa toimintaansa ja asemaansa irtisanomistilanteissa. Yleisesti näkökanta vallankäyttäjien legitimizeettiin liittyvässä tutkimuksessa on ollut legitimizeetin yleisössä, eli siinä joukossa jotka ovat tilanteessa vallankäytön kohteena. Legitimizeetin kokonaisvaltaisen ymmärtämisen vuoksi kuitenkin kiinnitettävä enemmän huomiota valtaapitävien käsitykseen ja luottamukseen oman valtansa oikeellisuudesta. Tässä tarkastelussa on otettava huomioon johtavan eliitin lisäksi myös alemman tason paikallista valtaa käyttävät henkilöt, jotka ovat usein suorassa vuorovaikutuksessa vallankäytön kohteen kanssa. (Tankebe, 2014, 1, 4.)

Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa esimiesten minuuden legitimizeetti on varsin vähän tutkittu aihe. Minuuden legitimizeettiä on aiemmin tutkittu esimerkiksi kriminologiassa, jolloin legitimizeetin subjektina on tarkasteltu poliisien toimintaa ja vallankäyttöä. Yleisesti valtaapitävien oma käsitys valtansa oikeutuksesta on kuitenkin jäänyt legitimizeettitutkimuksessa vallan kohteena olevien tahojen tarkastelun varjoon. (Tankebe, 2014, 2.) Kuitenkin esimerkiksi Kronman (1983) korosti jo 1980-luvulla sitä, että vallassa olevien täytyy vakuuttaa itsensä siitä, että heidän osansa on ansaittu ja oikeutettu. Valtaapitävien on myös ymmärrettävä, että oman itsenä legitimointi on välttämätön edellytys legitimizeetin saavuttamiselle yleisön joukossa. (Kronman, 1983, 41.)

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Pyrin tutkimuksellani tuomaan lisäarvoa aiempaan tutkimukseen lähestymällä aihetta esimiehen minuuden legitimizeetin kautta. Esimiehen minuuden legitimizeettiä on tärkeydestään huolimatta tutkittu hyvin vähän. Tutkimukseni avulla liitän ilmiön vielä irtisanomiskontekstiin, jossa esimiehen minuuden legitimizeetin muodostumista olisi erittäin tärkeää ymmärtää. Haluan tässä tutkimuksessa kuvata ja analysoida, miten esimiehen minuuden legitimizeetti muodostuu ja miten esimies pyrkii legitimoimaan omaa toimintaansa ja asemaansa irtisanomistilanteissa. Lisäksi kiinnostukseni kohdistuu siihen, millaisia legitimointistrategioita esimies käyttää oikeuttaessaan irtisanomisia ja omaa toimintaansa irtisanomistilanteessa. Pyrin tutkimuksellani lisäämään ymmärrystä siitä, miten esimies itse ylläpitää omaa legitimizeettiään ja omaa toimintakykyään

haastavassa esimiestyön tilanteessa. Tutkimukseni avulla pyrin siis tuomaan uutta näkökulmaa sekä legitimizeettitutkimukseen että irtisanomisten tutkimukseen. Tavoitteena on myös, että tutkimukseni hyödyttää organisaatioita, joissa pohditaan irtisanomisten tekemistä.

Edellä mainittuihin teemoihin pyrin tuomaan syvällistä näkökulmaa haastattelututkimuksen avulla. Tutkimustani varten haastattelin kuutta varsin erilaisen taustan omaavaa esimiestä, jotka ovat osallistuneet irtisanomisiin ja välittäneet irtisanomisviestin alaisilleen. Olemassa olevan tutkimuksen ja empiirisen aineistoni avulla pyrin selvittämään, millaiset tekijät vaikuttavat esimiehen minuuden legitimizeettiin irtisanomistilanteessa.

Tutkimuskysymykseni on:

*Miten esimiehet legitimoivat omaa toimintaansa ja asemaansa irtisanomisissa?*

Alatutkimuskysymykseni ovat:

*Millaisia legitimizeetin ongelmia irtisanomisiin esimiesten mielestä liittyy?*

*Miten esimiehet legitimoivat organisaation irtisanomisia?*

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

#### **Esimies**

Esimiehen käsite itsessään on käytännössä melko laaja. Juridisessa mielessä esimies on työnantajan edustaja, joka on vastuussa työntekijän oikeuksien toteutumisesta sekä siitä että työntekijä noudattaa hänelle asetettuja velvollisuuksia. Esimiehellä on myös työnantajan edustajana oikeus käyttää työnjohto- eli direktio-oikeutta alaiseensa. (esimies.info valmennusverkon www-sivut). Esimiesrooliin ymmärretään Dewittin ym. mukaan sisältyvän esimerkiksi vastuu työn loppuun saattamisesta muiden yksilöiden välityksellä (Parker, 1984). Lisäksi esimiehen työhön kuuluu muodolliseen auktoriteettiin ja statukseen perustuvaa vuorovaikutusta, informaation jakamista ja hallintaa sekä päätöksentekoa (Mintzberg, 1990). Usein esimies myös toimii samanaikaisesti sekä

esimiehenä että jonkun alaisena. (Ghidina, 1993). (ks. Dewitt, Trevino & Mollica, 2003, 33.) Itse käytän tutkielmassani esimies-käsitettä tarkoittaessani henkilöä, jolla on asemansa puolesta oikeus käyttää jonkinlaista valtaa suhteessa alaisiinsa. Tutkimuksessani esimiestä edustavat varsin eri kokoisista organisaatioista tulevat ja eri asemassa työskentelevät henkilöt. Haastateltavien asema vaihteli perheyrittäjän toimitusjohtajasta suuren pörssiyrityksen laskutustiimin esimieheen. Tutkimukseni kannalta on oleellista, että esimiesasemassa oleva henkilö toimii itse irtisanomisviestin välittäjänä suoralle alaiselleen.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään usein termejä *manager*, *leader* tai *superior* puhuttaessa esimiehestä tai johtajasta. Suomalaisessakin kirjallisuudessa näitä käsitteitä käytetään usein rinnakkain. Tutkimuksessani käytän kuitenkin englanninkielisestä termistä selkeyden vuoksi suomennosta esimies.

### **Irtisanominen**

Irtisanominen on tietoinen, tarkoituksenmukainen ja suunniteltu pyrkimys vähentää työntekijöiden määrää määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi (Lakshman, Ramaswami, Alas, Kabongo & Pandian, 2014, 101). Se on usein seurausta taloudellisista tappioista, kassavirtavaikkeuksista, valtiollisten sopimusten menetyksestä, teknologisista muutoksista tai kansainvälisestä kilpailusta. (Appelbaum, Simpson & Shapiro, 1987, 68). Irtisanomiset liittyvät organisaation muutokseen. Yleensä irtisanomisiin liittyy esimerkiksi pyrkimyksiä parantaa yrityksen tehokkuutta tai suorituskykyä (Love & Kraatz, 2009, 317) Työnantaja saa irtisanoa työsopimuksen vain asiallisesta tai painavasta syystä. Asiallinen tai painava irtisanomisperuste voi täytyä joko työntekijän henkilöön liittyvistä syistä tai tuotannollisista ja taloudellisista syistä. (TyösopL., 7. luku 1-3§.) Yli 20 henkilöä työllistävässä yrityksessä on noudatettava lakia yhteistoiminnasta yrityksissä (YTL 1.luku 2§)

Tutkimukseni keskittyy tuotannollisista ja taloudellisista syistä tapahtuviin irtisanomisiin, joten käytän tutkimuksessani yleisesti käsitettä irtisanominen kuvaamaan nimenomaan taloudellisista ja tuotannollisista syistä tapahtuvaa irtisanomista. Työsopimuslain 3. pykälän mukaisesti taloudellisia tai tuotannollisia syistä tapahtuvalle irtisanomiselle on asiallinen tai painava syy seuraavan määritelmän mukaisesti:

*”Työnantaja saa irtisanoa työsopimuksen, kun tarjolla oleva työ on taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi”*  
(TyösopL. 7. luku, 3 §).

### **Legitimiteetti**

Legitimiteetille on olemassa useita erilaisia määritelmiä ja käsitys legitimiteetistä on kehittynyt ja muuttunut sen tutkimuksen aikana (Deephouse & Suchman, 2008, 49-50). Legitimiteetin on melko yleisesti käsitetty viittaavan organisaation toimien hyväksyttävyyteen jossakin ulkoisessa, sosiaalisesti rakentuneessa systeemissä (Meyer & Scott, 1983, 201; Suchman, 1995; Weber, 1947). Organisaatiotutkimuksen kannalta erään tunnetun määritelmän legitimiteetille antoi Mark Suchman vuonna 1995. Hän määrittelee legitimiteetin artikkelissaan seuraavasti: ”Legitimiteetti on yleistynyt käsitys tai oletus siitä, että tietyn yksikön toimet ovat toivottavia, kunnollisia tai hyväksyttäviä jossakin sosiaalisesti rakentuneessa normien, arvojen, uskomusten ja määritelmien systeemissä.” (Suchman, 1995, 574). Myös W. Richard Scott on antanut legitimiteetille paljon käytetyn määritelmän: ”Legitimiteetti ei ole omistettava tai vaihdettavissa oleva hyödyke, vaan ennemminkin ehto, joka heijastelee sopusointuisuutta relevanttien sääntöjen ja lakien kanssa, normatiivista tukea tai yhtenäisyyttä kulttuuris-kognitiivisten kehysten kanssa.” Legitimiteetti on hänen mukaansa symbolinen arvo, jota tulisi ilmaista niin, että se on näkyvissä myös ulkopuolisille. (Scott, 2008, 60.)

Tässä tutkimuksessa legitimiteetin käsite perustuu pitkälti äsken esittelemilleni kahdelle määritelmälle. Määrittelenkin legitimiteetin seuraavasti: *Legitimiteetti on olemassaolon oikeutus, joka perustuu kohteen sosiaaliseen hyväksyttävyyteen. Legitimiteetti on aina sosiaalisesti ja rakentunutta ja se riippuu tarkastelijan omista kulttuuris-kognitiivista käsityksistä.*

Legitimiteetin käsitteen voisi kenties suomentaa myös ”olemassaolon oikeutukseksi” tai ”laillisuudeksi”. Mielestäni vierasperäinen käsite ”legitimiteetti” sisältää kuitenkin muitakin vivahteita kuin käsitteen muut suomennokset. Koen tutkielmassani selkeimmäksi käyttäen suomalaisessakin kirjallisuudessa yleisesti käytettyä termiä legitimiteetti kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä.

### **Minuuden legitimizeetti**

Englanninkielisellä termillä self-legitimacy viitataan yleisellä tasolla yksilön itseluottamukseen oman toimintansa ja asemansa oikeutuksesta (esim. Brown & Toyoki, 2013; Tankebe, 2014). Minuuden legitimizeetti perustuu identiteettityölle, jonka perusteella yksilö pyrkii muodostamaan itsestään mahdollisimman johdonmukaisen kuvan (Watson, 2008, 129). Minuuden legitimizeettiä on tutkittu etenkin jonkinlaisessa valta-asemassa olevien yksilöiden näkökulmasta, jolloin minuuden legitimizeetillä viitataan valtaapitävän käsityksiin oman valtansa ja asemansa oikeutuksesta (Bottoms & Tankebe, 2012; Kronman, 1983; Tankebe, 2014).

Aiempien tutkimusten ja määritelmien pohjalta määrittelen minuuden legitimizeetin tutkimuksessani seuraavasti: *Minuuden legitimizeetti on jatkuvaa identiteettityötä, jonka avulla yksilö arvioi oman asemansa ja toimintansa oikeutusta. Minuuden legitimizeetti perustuu itseluottamukseen ja eheään minäkuvaan oman toiminnan ja aseman oikeutuksesta. Näitä aiheita yksilö arvioi ja uudelleen määrittelee jatkuvasti niin omien arvojen, eettisten periaatteiden ja moraalikäsitystensä kuin muiden kanssa käydyin vuorovaikutuksen avulla.*

### **1.4 Rajaukset**

Tässä tutkielmassa legitimizeetin tarkastelun kohteena on esimies ja hänen käsityksensä omasta toiminnastaan ja asemastaan irtisanomistilanteessa. Malmelinin (2011, 41) mukaan legitimizeetin käsitettä käytetään pääsääntöisesti kahdessa merkityksessä. Toinen merkitys viittaa laillisuuteen, jonka mukaan legitimizeetti nähdään lailla vahvistetuksi asemaksi (Schaar, 1981, 20). Irtisanomiset on tehtävä aina lakien ja säännösten mukaan. Tämä näkökulma legitimizeettiin ei kuitenkaan selitä sitä, miksi myös lakia noudattavat yksiköt joutuvat legitimoimaan toimintaansa (Malmelin, 2011, 41). Lakien merkitys legitimizeetille on siis tärkeää tiedostaa tutkimusaiheeni kannalta, mutta irtisanovan esimiehen legitimizeettiä koskevassa tutkimuksessani on mielekkäämpää keskittyä etenkin legitimizeetin siihen puoleen, joita ei ole määritelty kirjoitetussa laissa ja säännöksissä.

Tutkimukseni koskee tuotannollisista tai taloudellisista syistä johtuvia irtisanomisia. Jätän siis henkilöstä johtuvat irtisanomiset tarkoituksella tutkimukseni ulkopuolelle. Lähtökohdat henkilöstä johtuville irtisanomisille ovat usein hyvin erilaisia tuotannollisiin tai taloudellisiin syihin verrattuna. Oletuksenani on, että myös esimiehen minuuden legitimitettiin rakentuu edellä mainituissa tilanteissa melko erilaisin tavoin. Tutkimukseni rajallisuuden vuoksi koenkin mielekkääksi rajata tarkasteluni koskemaan tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvia irtisanomisia.

## **1.5 Tutkimuksen kulku**

Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen. Aluksi esittelen ja tarkastelen aiempaa tutkimusta aiheesta kirjallisuuskatsauksen avulla. Pysin avaamaan legitimitetin ja minuuden legitimitetin käsitteitä sekä analysoimaan olemassa olevan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia. Tämän jälkeen kohdistan huomioni etenkin irtisanomisiin ja esimiehen minuuden legitimitettiin irtisanomistilanteissa. Kokoan aiheesta aiemmin syntyneen teorian tutkimukseni kannalta johdonmukaiseksi ja relevantiksi kokonaisuudeksi.

Teoreettista osuutta seuraa tutkimukseni metodologisten valintojen esittely ja tutkimukseni analyysin eteneminen. Empiirinen osuus rakentuu irtisanomisia tehneiden esimiesten teemahaastatteluiden ympärille. Aineistoani analysoin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Lopussa vedän päätelmäni yhteen aiemman teorian kanssa ja esitän pohdintaa tutkimukseni tuloksista. Esittelen myös tarpeellisia aiheita jatkotutkimukselle.

## **2 LEGITIMITEETIN JA MINUUDEN LEGITIMITEETIN MERKITYS IRTISANOMISIA TEKEVÄLLE ESIMIEHELLE**

### **2.1 Mitä on legitimizeetti? - Lyhyt katsaus legitimizeetin käsitteeseen ja tutkimukseen.**

Legitimizeetti tutkimuksen aiheena on tunnettu jo hyvin pitkään ja sen juuret ovat jopa antiikin ajoissa (Erkama & Vaara, 2010, 816; Zeldich & Walker, 2003). Organisaatiotutkimuksessa legitimizeettiä ja sen keskeistä roolia organisaatioille ja muille sosiaalisille systeemeille on tutkittu jo useita vuosikymmeniä (Tost, 2011, 686). Legitimizeettiä on kuvailtu jopa ”institutionaalisen tutkimuksen keskeisimmäksi konseptiksi” (Colyvas & Powell, 2006).

Organisaatiotutkimuksessa nykyaikaiset legitimizeettiteoriat jakaantuvat usein strategiseen ja institutionaaliseen legitimizeettiin (Brown & Toyoki, 2013, 4). Institutionaalisen lähestymistavan mukaan legitimizeetin tavoite on varmistaa järjestelmän jatkuvuus (Malmelin, 2011, 47) ja se käsittelee erityisesti toimialan laajempia kulttuurisia paineita (Di Maggio & Powell, 1983). Strateginen legitimizeetti taas perustuu sille, miten organisaatiot ylläpitävät sosiaalista tukea toiminnalleen (Ashford & Gibbs, 1990). Legitimizeetti edistää sekä organisaation toimien vakautta että niiden ymmärrettävyyttä. (Suchman, 1995, 574). Legitimizeetti on tärkeä resurssi muiden resurssien, kuten ylempien johtajien, laadukkaiden työntekijöiden, taloudellisten resurssien, teknologian ja hallituksen tuen saamiseksi (Zimmerman & Zeitz, 2002, 414). Legitimizeetillä organisaatiolla on myös esimerkiksi vapaus toimia ilman kyseenalaistamista (Deephouse & Suchman, 2008, 51).

Institutionaalisen teorian mukaan organisaation legitimizeetti muotoutuu kolmen erilaisen kokonaisuuden pohjalta. Legitimizeettiin vaikuttavat kyseisen institutionaalisen ympäristön ominaispiirteet, organisaation omat erityispiirteet sekä legitimizeettiprosessi, jonka kautta ympäristö rakentaa omat havaintonsa organisaatiosta. (esim. Hybels, 1995; Maurer, 1971; Kostova & Zaheer, 1999, 66.) Kostova ja Zaheer (1999, 67) ehdottavat tutkimuksessaan, että organisaation on vaikeampi synnyttää tai ylläpitää legitimizeettiään, mikäli joku kolmesta osa-alueesta on monimutkainen tai ongelmallinen. Legitimizeetti rakentuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa ja organisaation legitimizeetti on jatkuvan testauksen ja uudelleenmäärittelyn alaisena (Baum & Oliver, 1991). Institutionaalisisessa lähestymistavassa vahvan legitimizeetin nähdään siis perustuvan myytteihin ja uskomuksiin jotka ovat vähitellen hyväksytyt yhteisössä ja joihin suhtaudutaan ikään kuin itsestäänselvyyksinä (Sonpar ym. 2010, 2).

Strateginen lähestymistapa lähtee taas ajatuksesta, jonka mukaan legitimizeetin johtaminen on aktiivisempaa ja välineellisempää kuin institutionaalisisessa lähestymistavassa ajatellaan (Sonpar ym. 2010, 3). Strateginen lähestymistapa keskittyy johtamisen näkökulmaan ja painottaa tapoja, joilla organisaatiot välineellisesti käsittelevät ja käyttävät mielikuvia herättäviä symboleja sosiaalisen tuen saamiseksi. Strateginen legitimizeettitutkimus perustuu oletukseen siitä, että johtajilla on merkittävä kyky kontrolloida legitimizeettiä manipuloimalla yleisöjensä erilaisten symbolien käytön avulla. (Suchman, 1995, 572-576.) Kuten institutionaalinen lähestymistapa, myös strateginen lähestymistapa huomioi sen, miten ulkoiset toimijat saattavat toimia ikään kuin ”portinvartijoina” avainresursseihin ja legitimizeettiin. Tämä pakottaa organisaatiot käyttäytymään tietyllä tavalla. (Sonpar ym., 2010, 3.)

Myös sosiaalipsykologinen legitimizeettitutkimus tarjoaa tutkimukseni kannalta tärkeitä huomioita legitimizeetistä. Sosiaalipsykologinen näkemys keskittyy ensisijaisesti toimijoihin (esimerkiksi johtajat), sosiaalisiin hierarkioihin, ryhmän menettelytapoihin sekä sääntöihin (Tost, 2011, 688). Sosiaalipsykologian tutkimusta edustavat Ridgeway ja Berger (1986) määrittelevät legitimaation olevan prosessi, jonka kautta jossakin laajemmassa sosiaalisessa kehyksessä olevan sosiaalisen yksikön kulttuuriset merkitykset rakentuvat selittämään ja tukemaan sosiaalisen yksikön olemassaoloa. Tämä



sosiaalinen yksikkö voi olla ryhmä, epätasa-arvon rakenne, auktoriteetin asema tai sosiaalinen prosessi. (Berger ym. 1998, 380.)

Organisaatiokontekstissa legitimizeettitutkimuksen kenties viitatuin henkilö on Mark Suchman, jonka tutkimukset ovat muodostaneet tärkeän pohjan organisaatioiden legitimizeetin tutkimukselle. Suchman erottelee tutkimuksessaan kolme erilaista, hieman erilaiseen dynamiikkaan nojaavaa legitimizeetin tyyppiä: pragmaattinen, moraalinen ja kognitiivinen legitimizeetti (Suchman, 1995). Pragmaattinen legitimizeetti perustuu intresseihin (interest) ja moraalinen siihen, mitä koetaan oikeaksi. Kognitiivinen legitimizeetti taas perustuu itsestäänselvyyksinä pidettäviin kulttuurisiin merkityksiin. (Suchman, 1995.) Tähän jaotteluun nojaavat niin institutionaalinen kuin strateginenkin lähestymistapa legitimizeettiin.

### **2.1.1 Pragmaattinen legitimizeetti**

Pragmaattinen legitimizeetti on tyypillisin legitimizeetin muoto (Dart, 2004). Se nojaa organisaation lähimpien sidosryhmien oman edun mukaisiin laskelmiin (Suchman, 1995). Tällaisia sidosryhmiä ovat ne, joiden kanssa organisaatio käy suoraan vaihdantaa sekä muut sidosryhmät, joiden hyvinvointiin organisaation toimilla on näkyvä vaikutus. Suchman (1995) kuvailee pragmaattisen legitimizeetin olevan yksinkertaisimmillaan eräänlaista vaihdannan legitimizeettiä eli tukea sellaisille organisaation toimintatavoille, joilla on oletettua arvoa kyseiselle sidosryhmälle. (Suchman, 1995.) Toimintaa pidetään legitimeinä, mikäli se tarjoaa jotakin aineellista hyötyä sitä tarkastelevalle taholle (Dart, 2004). Toinen vaihtoehto pragmaattiselle legitimizeetille on vaikutuksiin perustuva legitimizeetti. Tämä tarkoittaa, että arvioijat pitävät legitimeinä sellaisia organisaation toimia, jotka palvelevat jotakin laajempaa intressiä. Mahdollista on myös luonteeseen liittyvä legitimizeetti tai taipumuksellinen legitimizeetti. Taipumuksellisella legitimizeetillä Suchman viittaa siihen, että ihmisillä on tapana kohdella yrityksiä itsenäisinä, persoonallisina kokonaisuuksina. Ihmisillä on siis taipumusta legitimoida sellaisia yrityksiä, joiden uskovat esimerkiksi jakavan heidän kanssaan samat arvot tai jotka ovat ”luotettavia”, ”kunnollisia” ja ”viisaita”. Tämä pragmaattisen legitimizeetin ulottuvuus perustuu täsmälliseen piirteiden, toimintatapojen ja arvojen harkintaan (Suchman, 1995, 578-579.) Pragmaattinen legitimizeetti rakentuu siis yksinkertaisten arvioille siitä, missä määrin yksikkö tai yksikön toiminta hyödyttää arvion tekijää vai ei.

### 2.1.2 Moraalinen legitimiteetti

Suchmanin (1995) mukaan moraalinen legitimiteetti vaatii yleisöltä myönteisiä normatiivisia arvioita tarkastelun kohteena olevasta yksiköstä ja sen aktiviteeteista (Aldrich & Fiol, 1994; Parsons, 1960). Pragmaattisesta legitimiteetistä poiketen moraalinen lähestymistapa tarkastelee legitimiteettiä ennemminkin sitä kautta, mikä on arvioivien mielestä oikeutettu tai hyväksyttävä tapa toimia kyseisessä tilanteessa. Yleensä nämä arviot perustuvat siihen, nähdäänkö tarkastelun kohteena olevan toiminnan parantavan yhteiskunnallista hyvinvointia yleisön sosiaalisesti rakentuneen arvosysteemin mukaisesti. Tämäkään legitimiteetin tyyppi ei kuitenkaan usein perustu täysin epäitsekkäälle altruismille, vaan organisaatiot pyrkivät edistämään omia tarkoituksiaan vaikuttamalla yleisönsä käsityksiin asioiden oikeellisuudesta. (Suchman, 1995, 579.) Moraalinen legitimiteetti perustuu yleisesti seurausten ja tulosten, tekniikoiden ja prosessien tai kategorioiden ja rakenteiden arviointeihin (Scott & Meyer, 1991; Suchman, 1995). Tämän perusteella Suchman jakaa moraalisen legitimiteetin vielä neljään osaan: seurauksiin perustuvaan legitimiteettiin, menettelytapoihin perustuvaan legitimiteettiin, rakenteisiin perustuvaan legitimiteettiin sekä persoonallisuuteen perustuvaan legitimiteettiin (Suchman, 1991, 580-584).

Tulosten ja seurausten legitimiteetti perustuu arvioihin siitä, mitä tarkastelun kohteena olevalla toiminnalla saavutetaan. Mikäli esimerkiksi organisaation tuote on sosiaalisesti hyvä ja arvostettu, organisaation tulosten legitimiteettikin on hyvä. Menettelytapoihin perustuva legitimiteetti taas syntyy, kun käytetyt tekniikat ja prosessit ovat sosiaalisesti hyväksyttäviä (Scott, 1977). Rakenteellinen tai kategorinen legitimiteetti perustuu arvioihin siitä, että organisaation rakenteelliset ominaisuudet ovat moraalisesti hyväksyttäviä. Tällainen legitimiteetti syntyy, kun organisaatiolla on sosiaalisesti rakentunut kapasiteetti tehdä tietynlaista työtä (Scott, 1977). Toinen mahdollisuus on, että organisaation rakenteiden nähdään ilmaisevan yhteisten arvojen mukaista, tarkoituksenmukaista toimintaa (Meyer & Rowan, 1991, 50; Suchman, 1995). Henkilökohtainen tai persoonallisuuteen perustuva moraalinen legitimiteetti nojaa organisaation johtajien henkilökohtaiseen karismaan ja ominaisuuksiin. Tällainen legitimiteetti on usein melko lyhytaikaista, mutta hetkittäin sen merkitys saattaa olla suurikin. (Suchman, 1995.)

### 2.1.3 Kognitiivinen legitimizeetti

Kolmas legitimizeetin tyyppi perustuu etujen tavoittelua tai arviointeja enemmän kognitioihin (Aldrich & Fiol, 1994). Suchmanin mukaan tämä legitimizeetti perustuu kahteen muuttajaan: ymmärrettävyyteen perustuvaan legitimizeettiin sekä itsestäänselvyyksiin perustuvaan legitimizeettiin. Ymmärrettävyyden taustalla on oletus siitä, että sosiaalinen maailma on kaoottinen kognitiivinen ympäristö, jossa toimijat joutuvat järjestelemään kokemuksensa yhtenäisiksi, ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi (Mills, 1940; Scott & Lyman, 1968; Suchman, 1995, 582). Scottin (1991) mukaan tästä näkökulmasta tarkasteltuna legitimizeetti kumpuaa ensisijaisesti sellaisten kulttuuristen mallien saatavuudesta, jotka tarjoavat uskottavia selityksiä organisaatiolle ja sen toiminnalle. Legitimizeettiarvioita tekevät tahot näkevät organisaation toiminnan toiminnan ennustettavaksi, tarkoitukselliseksi ja houkuttelevaksi nimenomaan kulttuuristen mallien avulla. Jos tällaisia kulttuurisia malleja ei ole saatavilla, organisaation toiminta tulee lopulta väistämättä luhistumaan esimerkiksi toistuvien erehdysten, väärinymmärrysten ja muiden häiriötekijöiden vuoksi. (Suchman, 1995, 582.) Kognitiivinen legitimizeetti on samalla vahvasti sidoksissa laajemmassa kulttuurisessa viitekehysessä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja neuvotteluihin. Legitimizeetti syntyy, muuttuu ja säilyy yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa siinä kulttuurisessa viitekehysessä ja kontekstissa, joka nähdään objektiivisena ja käyttäytymistä ohjaavana. (Scott, 1998.)

Toinen kognitiivisen legitimizeetin muuttaja viittaa siihen, millä tasolla organisaation rakenne otetaan itsestäänselvyytenä. Tämän näkökulman mukaisesti organisaatiot eivät ainoastaan tee epäjärjestyksestä hallittavaa kokonaisuutta vaan ne todella muuttavat sen joukoksi subjektien välisiä ”itsestäänselvyyksiä”, jotka häivyttävät mahdollisia mielipide-eroja tarkastelevien tahojen välillä. Tällainen itsestäänselvyyksiin perustuva legitimizeetti on kaikkein hienovaraisin ja tehokkain legitimizeetin lähde. Jos vaihtoehtoista tulee poissuljettuja, haasteita ei pääse syntymään. Tällöin legitimoitun yksikön rakenteesta tulee sellainen, että sitä vastaan on vaikeaa hyökätä. Kognitiivinen legitimizeetti on Suchmanin mukaan kuitenkin erittäin vaikea, monille jopa mahdoton, saavuttaa. (Suchman, 1995, 853.)

Lisää ymmärrystä kognitiiviseen legitimizeettiin tuo institutionaalisen sosiologian ajatus kognitiivisesta uskomusten järjestelmästä, joka luo yleistä todellisuutta. Yleisten uskomusten järjestelmä koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen näistä on sosiaalisesta yhteisöstä saatavilla olevat, itsestäänselvyyksinä pidetyt käsitykset normaalista käytöksestä ja toimintatavoista. Toinen komponentti taas muodostuu metodeista tai menettelytavoista, joiden kautta kyseessä oleva toiminta voidaan nähdä tarkoituksellisenä ja yhdenmukaisena sillä hetkellä vallitsevan tiedon puitteissa. (Garfinkel, 1967; ks. Lamertz & Baum, 1998, 95.) Tämä selittää esimerkiksi sitä, miten näennäisesti ongelmallinen toiminta onkin järkeenkäypää laajemmassa legitimoitujen sääntöjen ja toimintojen viitekehyyksessä (Lamertz & Baum, 1998, 95).

Käytännön elämässä edellä esitellyt kaikki kolme legitimizeetin lajia ovat olemassa jatkuvasti rinnakkain. Ne heijastelevat kuitenkin kahta perustavanlaatuaista eroavaisuutta. Ensinnäkin pragmaattinen legitimizeetti nojaa vahvasti yleisön omiin tarkoitukseen. Moraalinen ja kognitiivinen legitimizeetti taas viijaavat laajempiin kulttuurisiin sääntöihin, joiden rikkomisella on taipumus vähentää organisaation arvostusta ja yhtenäisyyttä. Toiseksi, sekä pragmaattinen että moraalinen legitimizeetti nojaavat diskursiiviselle arvioinnille, kun taas kognitiivinen legitimizeetti perustuu vagvasti ei-puhuttuihin, ohjaaviin oletuksiin ja itsestäänselvyyksinä pidettyihin skeemoihin. (Suchman, 1995, 585.)

Moraalinen tai kognitiivinen legitimizeetti on pragmaattista vaikeampi saavuttaa, mutta näitä legitimizeetin muotoja on vaikeampi manipuloida, ne ovat hienovaraisempia ja ne ylläpitävät itse itseään todennäköisemmin kuin pragmaattinen legitimizeetti. Legitimizeetin lajit ovat usein toisiaan tukevia, mutta toisinaan ne voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi pragmaattisen legitimizeetin saavuttaminen saattaa vaatia moraalisesti arveluttavia lupauksia. Tällaisilla toimilla taas saattaa olla moraalista legitimizeettiä heikentävä vaikutus. (Suchman, 1995, 585.)

Taulukkoon 1 olen tiivistänyt Suchmanin (1995) legitimizeetin tyypit. Pragmaattinen, moraalinen ja kognitiivinen legitimizeetti jakautuvat vielä useampiin alatyyppeihin. Nämä alatyypit olen kuvannut ja selittänyt alla olevaan taulukkoon.

LEGITIMITEETIN TYYPPI	ALATYYPIT	KUVAUS
Pragmaattinen legitimizeetti	vaihdannan legitimizeetti	<i>tuki sellaisille toimille, joilla on oletettua arvoa tietyille joukolle tai yksilöille</i>
	vaikutuksen legitimizeetti	<i>tuki toimille, joiden uskotaan olevan vastaus heidän laajempiin intresseihinsä</i>
	taipumuksellinen legitimizeetti	<i>täsmällinen harkinta ja organisaation piirteiden, toimintatapojen ja arvojen harkinta</i>
Moraalinen legitimizeetti	tulosten ja seurausten legitimizeetti	<i>Arviot siitä, mitä saavutetaan</i>
	prosessuaalinen legitimizeetti	<i>sosiaalisesti hyväksytyt tekniikat ja prosessit</i>
	rakenteellinen/kategorinen legitimizeetti	<i>rakenteelliset seikat ovat moraalisesti hyviä, rakenteellinen kapasiteetti ratkaista asioita</i>
	Henkilökohtainen legitimizeetti	<i>organisaation johtajien henkilökohtainen karisma</i>
Kognitiivinen legitimizeetti	ymmärrettävyyteen perustuva legitimizeetti	<i>kulttuuriset mallit, jotka saavat organisaation toiminnan näyttämään ennustettavana, tarkoituksenmukaisena ja kutsuvana</i>
	itsestäänselvyyksiin perustuva legitimizeetti	<i>kaaoksen hallittavaksi tekeminen ja muuttaminen subjektien väliseksi itsestäänselvyyksiksi</i>

Taulukko 1: Legitimizeetin tyypit (Suchman,1995)

Vaikka legitimizeettiä on määritelty sosiaalipsykologisissa ja institutionaalisissa tutkimuksissa monista, toisistaan hieman poikkeavista lähestymistavoista, kaikki määritelmät sisältävät perustavanlaatuisia yhtenäisyyksiä. Ensinnäkin legitimizeetti liittyy läheisesti sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen ja sosiaalisessa yhteisössä yhteisesti jaettuihin kulttuurisiin arvoihin, normeihin ja uskomuksiin. Toiseksi legitimizeetti on perustavanlaatuisesti kollektiivinen prosessi, vaikka sitä määrittelevätkin myös yksilöiden oletukset ja käytökset. Kolmas yhtäläisyys löytyy siitä, että legitimizeetti riippuu toimijoiden näkyvästä (muttei välttämättä todellisesta) yhteisymmärryksestä paikallisessa tilanteessa. Neljänneksi legitimizeetillä nähdään olevan sekä kognitiivinen, että normatiivinen ulottuvuus. Kognitiivinen ulottuvuus tekee objektista toimijoille perustellun ja objektiivisen sosiaalisen ominaisuuden, ja normatiivinen, ohjaileva ulottuvuus, esittää sosiaalisen kohteen oikeutettuna. (Johnson, Dowd & Ridgeway, 2006, 57.)

## 2.2 Esimiehen legitimiteetti

Keyesin, Hysomin ja Lupon (2000) mukaan tehokkaan esimiehen on nautittava myös korkean tason legitimiteetistä. Esimerkiksi Kanter (1977) on määritellyt johtajan legitimiteetin olevan ennemminkin myöntyväisyyteen perustuvaa moraalialia tai normatiivisia uskomuksia kuin raa'an voiman taktiseen käyttöön perustuvaa myöntyväisyyttä (Keyes ym. 2000, 148). Legitimiteetistä nauttivan johtajan alaiset seuraavat hänen ohjeitaan ja määräyksiään, sillä he uskovat johtajan olevan oikeassa eivätkä epäile asian oikeellisuutta (Walker & Zelditch, 1993). Kun ihmiset luottavat, että heidän esimiehensä ansaitsevat asemansa, he myös yleisesti kokevat olevansa velvoitettuja seuraamaan heidän käskyjään ja ohjeitaan (Selznick, 1969; Tyler, 1997; Weber, 1978; Huy ym. 2014, 1654). Legitimiteetin onkin jo pitkään nähty olevan välttämätön resurssi valtaapitäville, sillä sen avulla he voivat ylläpitää auktoriteettiaan ja luottaa alaistensa myötämielisyyteen (Beetham, 1991; Zelditch, 2001). Legitimiteetin puuttuminen sen sijaan saattaa heikentää olemassa olevia rakenteita tai johtaa jopa vallan katoamiseen kokonaan (Huy ym. 2014, 1655).

Legitimiteetti on sosiaalisesti rakentunutta ja se ilmenee legitimiteetin subjektin, tutkimuksessani siis irtisanovan esimiehen, suhteissa laajemman sosiaalisen systeemin sääntöihin, lakeihin, normeihin, arvoihin ja kognitiivisiin viitekehyksiin. (Ashforth & Gibbs, 1990; Suchman, 1995; Deephouse & Scott, 2008, 54.) Tutkimuksessani legitimiteetin subjektina on esimiestyö, jonka toiminnan ja aseman hyväksyttävyyttä esimies itse arvioi irtisanomistilanteessa. Zelditchin ja Walkerin (1984) mukaan esimiesten legitimiteetille on kolme itsenäisesti toimivaa lähdeä: auktorisointi, kannatus ja sopivaisuus. Auktoriteettiin perustuva valtuutus sisältää organisaation hierarkiassa korkeammalla olevilta yksilöiltä tullutta tukea tarkastelun kohteena olevalle esimiehelle. Kannatus taas liittyy työtovereiden ja alaisten suunnalta tulevaan tukeen ja sopivuus tarkoittaa yksilötason tukea. (Zelditch & Walker, 1984.) Keyes ym. (2000) toteavat myös, että monien aiempien tutkimusten mukaan auktorisointi saattaa olla jopa voimakkaampi legitimiteetin lähde kuin kannatus.

Auktoriteettiin perustuva legitimiteetti on pohjimmiltaan ennemminkin kollektiivinen prosessi kuin yksilöllinen hyväksyntä jollekin asialle, sillä kohteen auktoriteetti perustuu

nimenomaan muiden yhteisymmärrykseen ja yhteistyöhön (Walker & Zelditch, 1993). Kun legitimiteetin lähde on auktorisoitu ja kannatettu, yksilöt toimivat todennäköisemmin auktoriteetin haluamalla tavalla, vaikka jonkin asian sopivaisuus olisikin heikkoa. Tämä johtuu etenkin siitä, että yksilöt pyrkivät välttämään muodollisia sanktioita esimiehiltään tai epämuodollisia sanktioita työtovereiltaan. (Hegtvedt & Johnson, 2000, 303.)

Legitimiteetti on siis tärkeä resurssi valtaapitäville, jotka pyrkivät kehittämään ja säilyttämään oman auktoriteettinsa ja kehittämään auktoriteettiasemaansa (Beetham, 1991; Tyler, 2006; Zelditch, 2001; Insead ym. 2014, 1655). Jos auktoriteettia haluavan toiminnalta puuttuu legitimiteetti, vapaaehtoinen yhteistyö objektien, eli toivottujen vallan käytön kohteiden, kanssa ei onnistu. Tällöin valtaa itselleen haluavat ovat pakotettuja käyttämään kalliita ja itseä rajoittavia pakottavia taktiikoita. (Insead ym. 2014, 1655.) Max Weberin ajoista alkaen tutkimuksessa on tunnistettu myös, että valta vaatii jatkuvaa legitimointia. Vallalla on tapana kadota hyvin nopeasti, mikäli legitimiteetti rikkoontuu. (Insead, Corley & Kraatz 2014, 1651).

### **2.3 Minuuden legitimiteetti**

Henkilön auktoriteettiasema perustuu pitkälti muiden tekemiin arvioihin kyseisestä henkilöstä. Jotta jonkun tietyn henkilön auktoriteetti olisi suurempi kuin muiden, on siis oltava tehokkaita keinoja muuttaa niitä tapoja, joilla muut ihmiset tarkastelevat kyseessä olevaa henkilöä. Samanaikaisesti myös auktoriteettiasemassa olevalla henkilöllä itsellään on oltava keinoja, joilla hän voi muuttaa omaa käsitystään valtansa oikeellisuudesta. (Kertzer, 1988, 24.) Oma käsitys itsestä näyttääkin olevan oleellinen perustekijä liiketoiminnassa (Barker, R. 2001, 47). Tankeben (2014) tutkimuksen perusteella yksilön on oltava ensin itsevarma oman valtansa oikeutuksesta ja oikeellisuudesta, jotta muut voisivat pitää hänen asemaansa ja toimintaansa legitimiinä. Minuuden legitimiteetillä on siis merkittävä rooli etenkin esimiehen kohdatessa haastavia johtamistilanteita.

Minuuden legitimiteettiä on aiemmin tutkittu esimerkiksi kriminologiassa, jolloin legitimiteetin subjektina on tarkasteltu poliisien toimintaa ja vallankäyttöä. Yleisesti valtaapitävien oma käsitys valtansa oikeutuksesta on kuitenkin jäänyt legitimiteettitutkimuksessa vallan kohteena olevien tahojen tarkastelun varjoon.

(Tankebe, 2014, 2.) Kuitenkin esimerkiksi Kronman (1983) korosti jo 1980-luvulla sitä, että vallassa olevien täytyy vakuuttaa itsensä siitä, että heidän osansa on ansaittu ja oikeutettu. Valtaapitävien on myös ymmärrettävä, että oman itsensä legitimointi on välttämätön edellytys legitimitietin saavuttamiselle yleisön joukossa. (Kronman, 1983, 41.)

Valtaapitävien omiin legitimitietikäsityksiin keskittyvää legitimitietin dimensiota Bottoms ja Tankebe (2012) kutsuvat minuuden legitimitietiksi (self-legitimacy). Minuuden legitimitietti viittaa valtaapitävien hyväksyntään tai itsevarmuuteen omasta vallastansa, eli siihen että he itse tunnistavat oikeutensa valtaan. (Bottoms & Tankebe, 2012). Legitimitietin tarkastelun keskiössä on siis valtaa käyttävien oma usko siihen, että heidän valta-asemansa ja toimintansa muihin nähden on oikeutettua tai perusteltua.

Oman itsensä ja toimintansa legitimointi on vahvasti kytköksissä henkilön identiteettityöhön (esim. Eshurangi & Taffler, 2015; Ibarra & Barbulescu, 2010). Identiteettityöllä tarkoitetaan niitä vastavuoroisuuteen perustuvia prosesseja, joiden avulla ihmiset pyrkivät muodostamaan itsestään ja persoonallisuudestaan suhteellisen johdonmukaisen kuvan (Watson, 2008, 129). Minuuden legitimitietti perustuukin itseluottamukseen ja hyvään minäkuvaan oman vallan ja aseman oikeutuksesta (Tankebe, 2014). Itseluottamus taas perustuu sosiaalisista suhteista saadun huomion ja hyväksynnän määrään. Minuuden legitimitiettiään arvioivat henkilöt myös tarkastelevat esimerkiksi tilanteen prosessuaalista oikeudenmukaisuutta, suhteellista sosiaalista pääomaa vertaistensa kanssa sekä dialogeja vallankäytön kohteiden kanssa. (Tankebe, 2014, 8-11.) Tankebe käsittelee minuuden legitimitiettiä poliisien vallan oikeutuksen näkökulmasta, mutta monet ajatuksista ovat yleistettävissä myös organisatoriseen kontekstiin ja yrityksessä valta-asemassa olevan yksilön minuuden legitimitietin muodostumiseen.

Legitimitietin määrittely itselle on jatkuvaa toimintaa (Tankebe, 2014) ja minuuden legitimitietti on tiiviisti kytköksissä asioiden ymmärrettäväksi tekemiseen ja merkitysten luomiseen (Eshurangi & Taffler, 2015). Asioiden ymmärrettäväksi tekeminen on prosessi, jonka avulla henkilö muovaa omaa identiteettiään monitulkintaisessa maailmassa ja selittää itselleen omaa minuuttaan. (Eshurangi & Taffler, 2015.) Tankeben tutkimuksesta selvisi, että poliisiviranomaiset pyrkivät vaikuttamaan omaan legitimitiettiinsä



suosimalla tai välttämällä sellaisia sosiaalisia kontakteja, joilla oli vaikutusta henkilön itseluottamukseen omasta legitimitetistään. He saattoivat esimerkiksi vältellä sellaisia tahoja, jotka jatkuvasti haastoivat kyseisen henkilön uskoa omaan legitimitettiin. Kohdatessaan vaikeuksia jossain sidosryhmässään he myös saattoivat yrittää vahvistaa itsevarmuuttaan omasta legitimitetistään tukeutumalla johonkin muuhun yleisöön. (Tankebe, 2014.)

Puhuttu kieli on tunnistettu erääksi keinoksi, jonka avulla yksilöt hahmottavat omaa minuuden legitimitettiin. Legitimitetin johtaminen perustuu vahvasti kommunikaatiolle (Suchman, 1995, 585-586). Kielen keinoja käytetään luomaan merkityksiä, ja siten myös legitimitettiin (Green, 2004, 653). Kommunikaation avulla pyritään yhdistämään tietty toimintatapa laajempaan, yleisesti hyväksytyyn ja legitimoituun sääntöjärjestelmään (Lamertz & Baum, 1998, 95). Esimerkiksi itsekerronnalla on mahdollista muuttaa käsityksiä itsestä, joka taas mahdollistaa ammatillisten identiteettien muokkaamisen (Ibarra & Barbulescu, 2010; Pratt, Rockmann, & Kaufmann, 2006).

Puhuttu kieli on myös ymmärrettäväksi tekemisen keino, joka auttaa yksilöä paikantamaan itsensä ajassa, tilassa ja kontekstissa, luomaan merkityksiä muuttuvassa todellisuudessa, sekä liittämään muutoksen osaksi yhtenäistä minäkuvaa jatkuvan sopivuuden etsimisen avulla. Esimerkiksi normalisointi, mittaaminen, vertailu, käytöksen korjaaminen ja tunnustusten tekeminen ovat identiteettipuheita, jotka voivat muokata yksilön minäkuvaa (Brown & Toyoki, 2013). Esimerkiksi tarinankerronnalla johtajat oikeuttavat omaa menestystään ja asemaansa itselleen ja muille epätasa-arvoisessa maailmassa. (Maclean, Harvey & Chia, 2012, 3.) Itsekerronnan avulla johtajat kokevat itsensä onnistuneiksi ja arvokkaiksi ihmisiksi sellaisessa tietyssä hetkessä, tilassa tai organisaatiossa johon he kuuluvat. Lisäksi he luovat niiden avulla merkityksiä saadakseen sosiaaliset yleisönsä samaistumaan välittämäänsä viestiin sekä pohjustavat myös tulevaisuuden valta-asemaansa. (Maclean ym. 2012; Gabriel, 1995; Vaara, 2002; Brown, 1997). Ääneen puhutun kommunikaation lisäksi myös non-verbaali viestintä ja eleet ovat minuuden legitimitetin kannalta oleellisia (Eshraghi ja Taffler, 2013; Brown & Toyoki, 2013; Maclean, Harvey & Chia, 2012).

Yhteenvedona voi todeta, että minuuden legitimiteetillä tarkoitetaan sitä, missä määrin henkilö itse näkee oman toimintansa, asemansa ja valtansa olevan oikeutettua ja hyväksyttävää. Tähän legitimiteettiin vaikuttavat voimakkaasti henkilön ulkopuoliset tahot, mutta lopulta henkilö itse tekee arvioita omasta legitimiteetistään perustuen niihin arvoihin, uskomuksiin ja kulttuurisiin viitekehyksiin, joiden kautta hänen oma identiteettinsä on elämänsä aikana rakentunut.

## **2.4 Esimies irtisanomistilanteessa**

### **2.4.1 Irtisanomiset ja legitimiteetti**

Irtisanomiset liittyvät organisaation muutostilaan. Suchmanin (1995) mukaan organisaatiossa tulisi välttää sellaisia odottamattomia tapahtumia, jotka saattavat nostaa legitimiteetin tarkastelun kohteeksi. Ihmisillä on tapana omaksua tarmokkaammin sellaisia toimia, joihin he ovat sitoutuneita ja joita kohtaan heillä on jokin intressi. Mitä haastavampi toiminta on, sitä tärkeämmäksi legitimointi muodostuu (Barker, 2001, 50). Historiallisesti irtisanomisia on yleisesti pidetty kielteisenä toimintana (Hossfeld, 2013, 54), ja esimerkiksi irtisanotuille aiheutuva haitta voi horjuttaa käsitystä organisaation ja irtisanomisia tekevän esimiehen legitimiteetistä.

Legitimiteetti on kuitenkin aina riippuvaista siitä, mistä näkökulmasta sitä lähestytään. Esimerkiksi taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna irtisanomiset voivat olla täysin hyväksyttävä toimenpide yrityksen tuottavuuden ja olemassaolon kannalta. Amerikkalaistyyppisessä kapitalismissa irtisanomisiin suhtautuminen onkin muuttunut viime vuosikymmeninä. Vielä 1970–1980 -lukujen vaihteessa irtisanomisia pidettiin sosiaalisesti arveluttavana toimintatapana (Hardy, 1985), mutta nykyisin ne nähdään yhä legitimiimpänä tapana tuottaa osakkeenomistajille arvoa. (Budros, 1997; Erkama & Vaara, 2010, 815.) Jo 1980-luvulla yritysten uudelleenjärjestelyt alettiin nähdä myönteisemmässä valossa, kun ne liitettiin kasvavaan tehokkuuteen, voittoihin ja osakkeenomistajan arvoon. (Hirsch & DeSoucey, 2006). Erkaman ja Vaaran (2010, 816) mukaan muissa kapitalistisissa järjestelmissä, kuten pohjoismaisessa ”sidosryhmäkapitalismissa”, osakkeenomistajien odotetaan tukevan yritystä kriisitilanteiden selvittämisessä, mutta mieluiten ilman irtisanomisia. Amerikkalaisten tapojen omaksuminen on kuitenkin suuresti muuttanut myös perinteisiä

sidosryhmäjärjestelmiä Japanissa, Euroopassa ja muualla (Morgan ym. 2001; Ahmadijan & Robbins, 2005) ja se on muuttanut suuresti näkemyksiä radikaaleista organisaation uudelleenjärjestelyistä. (Erkama & Vaara, 2010, 816.)

McKinley ym. (1995) selittävät irtisanomisia institutionaalisen lähestymistavan kautta. Heidän mukaansa irtisanomisista on tullut institutionalisoitunut normi, joka vaikuttaa irtisanomisia harjoittavien organisaatioiden legitimizeettiin. Tämä legitimizeettiä vahvistava toiminta perustuu etenkin käsitykseen, jonka mukaan irtisanomisia ei yhdistetä niin vahvasti organisaation rappeutumiseen tai heikentymiseen kuin aiemmin. Sosiaalisten ja kognitiivisten prosessien kautta yksilöiden arvot ja painotukset ovat muuttuneet niin, että irtisanomisiin suhtaudutaan entistä enemmän itsestänselvyyksinä, vaikka aukotonta näyttöä irtisanomisten taloudellisista hyödyistä ei olekaan. Esimerkiksi yleisesti käytetyt kielikuvat tai metaforat, kuten organisaation ”joustavuus” tai ”kilpailukyky”, yhdistetään kulttuurisesti hyväksytyihin toimintoihin. Kyseisten kielikuvien monimerkityksellisyys taas edistää niiden käyttöä irtisanomisten legitimoinnissa. (McKinley ym. 1995.)

Organisaation muutos saattaa näyttäytyä ”synergiahyötynä” yrityksen johdolle, mutta työntekijät saattavat nähdä saman muutoksen ”työpaikan menettämisenä” (Vaara, 2002). Muista kuin taloudellisista näkökulmista tarkasteltuna irtisanomiset nähdään edelleen pääosin kielteisessä valossa. Vaikka irtisanomiset voidaan nähdä tehokkuutta parantavana toimenpiteenä, usein sidosryhmät pitävät kuitenkin irtisanomisia ensisijaisesti moraalittomana käytäntönä tai merkinä organisaation kriisistä (Hossfeld, 2013, 54). Tiettyjen sidosryhmien näkökulmasta irtisanomiset saattavatkin aiheuttaa uhan niin organisaation kuin irtisanomisia tekevän johdon ja esimiesten legitimizeetille.

#### **2.4.2 Irtisanomiset muuttavat esimiehen työtä ja asemaa organisaatiossa**

Irtisanomiset muuttavat esimiehen perinteistä roolia. Irtisanomisten kaltaisissa organisaation muutostiloissa esimiehen odotetaan toimivan tavoilla, jotka auttavat organisaatiota maksimoimaan muutoksen edut (Wiesenfeld ym. 2000, 2). Esimiehen on ajateltava yrityksen etua ja tehokkuutta (Wiesenfeld ym. 2000), mutta samalla hänen vastuullaan on huolehtia alaistensa hyvinvoinnista (Molinsky & Margolis, 2006). Ristiriitaisessa asetelmassa esimiehen on myös valittava yksilöt, jotka irtisanotaan ja

jotka saavat jäädä. Jos yrityksen taloudellinen asema on huono, myös motivoituneita ja lahjakkaita työntekijöitä saatetaan joutua irtisanomaan (Lämsä, 1999, 347). Etenkin lähiesimiesten rooli saattaa olla irtisanomistilanteissa haastava, sillä he ovat yleensä vastuussa irtisanottavien valinnasta ja irtisanomisviestin välittämisestä (Grunberg, Moore & Greenberg, 2006, 159). Samalla esimiehillä on työroolinsa puolesta kuitenkin myös velvollisuus tai odotus auttaa muuta organisaatiota selviämään irtisanomisista (Wright & Barling, 1998, 343). Irtisanomisia tekevä lähiesimies saattaa siis pahimmillaan olla tilanteessa, jossa ovat jumissa organisaation edun ja alaisten edun ajattelemisen välissä (Grunberg ym. 2006, 159).

Dattan ym. (2010, 282) mukaan työntekijöiden irtisanominen on legitimitietin kannalta eräs kauaskantoisimmista ja merkittävimmistä johtamishaasteista nykyajan organisaatioissa. Irtisanova esimies on eräänlainen muutosagentti irtisanovassa organisaatiossa. Balogunin (2003) pitkittäistutkimuksen perusteella keskijohdon rooleihin organisaation muutoksessa kuuluu sitoutuminen henkilökohtaiseen muutokseen, muiden auttaminen muutoksen läpi, tarvittavien muutosten jalkauttaminen omilla osastoillaan sekä liiketoiminnan ylläpito läpi muutoksen. (Balogun, 2003, 70.) Suchman (1995) korostaa, että legitimitietti on keskeistä muutosagentin kyvyille johtaa muutosta. Sen sijaan, että legitimitietti perustuisi ainoastaan vakaista piirteistä rakentuvaan kokonaisuuteen, legitimitietti rakentuu Suchmanin mukaan ennemminkin peräkkäisistä, jatkuvia sosiaalisia interaktioita sisältävistä sisäisistä saavutuksista. (Suchman, 1995.)

Huy ym. (2014) tutkivat case-tutkimuksessaan muutosagentin legitimitiettiä suunnitellussa, radikaalissa organisaatiomuutoksessa. Heidän mukaansa olisi tärkeää kiinnittää huomiota muutosagentin legitimitiettiin, sillä hän kohtaa todennäköisesti merkittäviä ongelmia pyrkiessään saavuttamaan ja ylläpitämään legitimitiettiään. Muutosagentit joutuvat usein pyytämään alaisiaan tekemään merkittäviä ja heitä järkyttäviä muutoksia, jotka vaikuttavat alaisten identiteetteihin ja rutiineihin. Lisäksi samojen alaisten on usein hyväksyttävä huomattavia uhrauksia organisaation edun vuoksi. Muutosagenttien legitimitietti onkin usein ongelmallinen ja jatkuvan tarkastelun kohteena. Tutkimuksensa keskeisimpänä kontribuutiona Huy ym. tunnistivat sen, että muutosagentin legitimitietti on keskeinen tekijä muutoksen johtamisessa. Kun

organisaatiossa alkaa radikaali muutos, organisaation jäsenet olettavat muutosagenttien kyvykkyyden ja tarkan tiedon organisaation toiminnasta kasvavan. (Huy ym. 2014, 1655-1673.)

Kuten legitimizeetti yleensäkin, myös esimiehen legitimizeetti irtisanomistilanteessa riippuu siitä mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Esimerkiksi puhtaasti taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna irtisanomisten tekeminen voi olla täysin legitimi esimiehen työtehtävä. Kuten Erkama ja Vaara (2010, 8) toteavat, yrityksen johto pyrkii tyypillisesti legitimoimaan irtisanomispäätökset, kun taas alemman tason esimiehet ja työntekijät pyrkivät yleensä estämään samoja päätöksiä toiminnallaan ja argumenteillaan. Ylempää johtoa edustavat näkevät usein irtisanomisten vähentävän kustannuksia ja parantavan taloudellista suorituskykyä, ja nämä tavoitteet motivoivat heitä sitoutumaan irtisanomisiin strategiana (McKinley ym. 2000, 230). Esimiehen oma asema organisaatiossakaan ei kuitenkaan kerro suoraan, pitääkö esimies irtisanomisia legitimeinä vai ei. Yksilöt omaksuvat määrätyissä [irtisanomis]tilanteissa ja keskusteluissa erilaisia rooleja ja nämä subjektiiviset roolit saattavat vaihdella keskustelujen aikanakin (Erkama & Vaara, 2010, 8). Tyypillistä on kuitenkin, että irtisanomiset nostavat esimiehen legitimizeetin uudelleenarvioinnin kohteeksi etenkin työyhteisön ja esimiehen itsensä toimesta.

### **2.4.3 Esimiehen minuuden legitimizeetti irtisanomistilanteessa**

Kolme legitimizeetin johtamisen yleistä haastetta liittyvät legitimizeetin saavuttamiseen, legitimizeetin ylläpitämiseen ja legitimizeetin korjaamiseen sen rikkouduttua (Suchman, 1995, 586). Lähtökohtaisesti legitimizeetin ylläpitämisen on nähty olevan helpompaa kuin sen saavuttaminen tai korjaaminen. Legitimizeettiä voidaan ylläpitää havainnoimalla ja ennakoimalla tulevaisuuden muutoksia ja suojelemalla menneisyyden saavutuksia. (Suchman, 1995, 593-597.) Irtisanomistilanteessa esimiehen toimintaan kohdistetaan useita erilaisia ja osittain keskenään ristiriitaisia vaatimuksia monesta eri suunnasta. Irtisanomisten takia esimiehen legitimizeetti saattaa joutua uudelleenarvioinnin ja tarkastelun kohteeksi (Datta ym. 2010) ja samalla esimiehen identiteetti ja minuuden legitimizeetti saattavat horjua. Jotta esimies pystyy suoriutumaan tehtävistään, hänen on pystyttävä ylläpitämään uskoa itsestään ja toiminnastaan vaikka teoriassa hänen ei olisi

edes realistisesti mahdollista vastata kaikkiin niihin odotuksiin, joita häneen kohdistetaan (Eshraghi & Taffler, 2013).

Minuuden legitimizeetti on tärkeä ominaisuus onnistuneen muutoksen tekemisessä. Toimenpidettä ei voida viedä onnistuneesti loppuun saakka, jos se ei ole legitiimi. (Boltanski & Thévenot, 1991; Boyer, 2003, 221). Mikäli päätös ei ole legitiimi, sitä on mahdotonta myöskään koordinoita. Jos esimies ei itse pidä omaa toimintaansa legitimiinä, hänen on hyvin vaikea sitoutua muutoksiin organisaatiossa ja silloin muutoksen onnistunut läpivieminenkin on epätodennäköisempää. Dewitt ym. (2003) korostavat, että esimiesten reaktiot irtisanomisiin ovat ensiarvoisen tärkeitä, sillä reaktiot voivat vaikuttaa alaisten asenteisiin ja käyttäytymiseen. Esimiehillä on suoraa ja epäsuoraa vaikutusta alaisiinsa ja tämä vaikuttaa usein organisaation tuloksiin. (Dewitt ym. 2003, 33.)

Minuuden legitimizeetti perustuu itsevarmuuteen ja luottamukseen oman vallan oikeellisuudesta ja oikeutuksesta (Tankebe, 2014). Suuri vaikutus esimiehen minuuden legitimizeettiin on myös sillä, kuinka oikeudenmukaiseksi hän itse kokee organisaatiossa tehtävät irtisanomiset. Yksilön käsitykset organisaation legitimizeetistä vaikuttavat siihen, miten hän rakentaa omaa minäkuvaansa (Brown & Toyoki, 2013, 15-16). Esimies saattaa esimerkiksi joutua tilanteeseen, jossa hän ei itse pääte irtisanomisista, vaan toimii ainoastaan irtisanomisviestin välittäjänä. Tällöin hän luultavasti arvioi itse irtisanomisten legitimizeettiä organisaatiossa ja tekee sen pohjalta arvioita myös minuutensa legitimizeetistä. Lavelle, Folger ja Manegold (2016, 43) toteavat, että esimerkiksi päätöksentekijöiden toimintatapojen ja prosessien epäoikeudenmukaisuus voivat aiheuttaa huonojen uutisten välittäjälle dilemman, jossa he yrittävät suojella legitimizeettiään torjuvilla toimintatavoilla tai etäännyttävällä käytöksellä.

Ihmisillä on tapana tarkastella niin onnistumista kuin epäonnistumistakin itseään palvelevilla tavoilla (Fiske & Taylor, 1991). Onnistumiset mielletään usein omaksi ansioksi, kun taas epäonnistumisia on usein tapana selittää ulkoisilla tekijöillä. Tällaisen toiminnan taustalla voi olla esimerkiksi tarve suojella omaatuntoa tai lisätä julkista arvostusta. (Vaara, 2002.) Identiteettiä rakentavassa prosessissa tällainen toiminta on tyypillinen keino järjeistää omaa toimintaa. Rahoitusjohtajien minuuden legitimizeettiä

tutkineet Eshurangi ja Taffler (2013) huomasivat, että mikäli johtaja mielsi työnsä ja sijoitustensa tulokset hyviksi, hän otti tietoisesti tai tiedostamattaan kunnian onnistumisestaan itselleen ja asetti itsensä ikään kuin sankarin rooliin kertoessaan sijoituksistaan. Mikäli asiat eivät onnistuneet toivotulla tavalla, johtaja pyrki yhä puolustamaan omaa strategiaansa, mutta selitti epäonnistumista ulkoisilla tekijöillä. Tällaisessa tapauksessa hän asetti itsensä vääryyttä kokeneen uhrin asemaan kertoessaan tapahtumista. (Eshurangi & Taffler, 2013.)

Legitimiteetti on vahvasti kollektiivinen prosessi (Johnson, Dowd & Ridgeway, 2006) ja suora vuorovaikutus muiden kanssa vaikuttaakin siihen, miten itsevarmasti henkilö suhtautuu omaan legitimiteettiinsä (Tankebe, 2014, 5). Vallanpitäjän käsityksiin omasta legitimiteetistään vaikuttaa se, miten hän tulkitsee yleisöjensä legitimiteettikäsityksiä. Samoin ihmisille näyttää olevan tärkeää selittää omaa toimintaansa niin, että se näyttäytyy mahdollisimman hyvässä valossa (Lämsä, 1999, 347). Tankebe sivuaa myös sitä, että valtaapitävällä on usein tapana vältellä sellaisia tahoja, jotka jatkuvasti kiistävät hänen legitimiteettinsä. Sen sijaan hän saattaa painottaa tahoja, jotka kompensoivat minuuden legitimiteettiä heikentävien tahojen vaikutusta itselle. Tällä tavalla hän pyrkii minimoimaan uhkaa siitä, että oma luottamus omaa legitimiteettiä kohtaan heikentyisi. (Tankebe, 2014, 20-21.) Irtisanomistilanteessa esimies siis todennäköisesti perustelee omaa oikeutustaan ennemminkin sellaisten tahojen kautta, jotka vahvistavat irtisanovan esimiehen toiminnan oikeutusta.

## **2.5 Yhteenveto keskeisestä tutkimuksesta**

Legitimiteetti on todella moniulotteinen ilmiö, jota voi tarkastella erilaisista tarkastelukulmista ja lähtökohdista. Tässä tutkimuksessa tarkastelun keskiössä on irtisanomisia tehneen esimiehen minuuden legitimiteetti irtisanomistilanteessa. Aiempaa tutkimusta esimiehen minuuden legitimiteetistä ei juurikaan ole, ja teoreettinen viitekehys on toistaiseksi melko rajoitettu. Irtisanomiset tuovat esimiehen minuuden legitimiteettiin vielä erilaisen ulottuvuuden, sillä minuuden legitimiteetin muodostuminen legitimiteetiltään haastavassa esimiestyön tilanteessa poikkeaa esimiehen tavallisesta arjesta.

Legitimiteetti on keskeinen tekijä onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi (Boyer, 2003) ja muutosagentin legitimiteetti on ensiarvoisen tärkeää muutoksen johtamisessa (Huy ym., 2014). Tutkimuksessani muutosagenttia edustaa esimies, joka osallistuu irtisanomisten läpivientiin organisaatiossaan. Jotta legitimiteetti voidaan saavuttaa laajemman yleisön keskuudessa, esimiehen on itse luotettava omaan legitimiteettiinsä ja siihen, että hänen valtansa on ansaittua ja oikeutettua (Tankebe, 2014; Kronman, 1983). Minuuden legitimiteetti ei ole siis tärkeää vain irtisanomisia tekevän esimiehen identiteetin kannalta, vaan sillä saattaa olla merkittävä vaikutus sekä irtisanomisten että koko organisaation legitimiteettiin.

Minuuden legitimiteetti perustuu itseluottamukseen ja varmuuteen oman vallan ja aseman oikeutuksesta (Tankebe, 2014). Minuutta voidaan legitimoida sisäisillä, omaan toimintaan ja tekoihin liittyvillä perusteluilla, tai ulkoisilla, itsestä riippumattomilla perusteluilla (Eshraghi & Taffler, 2013). Myös esimiehen käsitykset organisaation legitimiteetistä vaikuttavat siihen, miten hän rakentaa omaa minäkuvaansa (Brown & Toyoki, 2013, 15-16). Mikäli esimies pitää organisaatiossa tapahtuvia irtisanomisia oikeutettuina ja hyväksyttävänä, hänen uskonsa omasta legitimiteetistään ei välttämättä häiriinny kovin pahasti. Tilanteessa, jossa esimies kokee irtisanomiset epäoikeudenmukaisiksi, esimies saattaa suojella omaa legitimiteettiään esimerkiksi torjuvilla toimintatavoilla tai etäännyttävällä käytöksellä (Lavelle ym. 2016). Minuuden legitimointi voi olla tietoista ja tarkoituksellista toimintaa, mutta siihen vaikuttavat myös monet tiedostamattomat tekijät (Eshraghi & Taffler, 2013).

Kommunikaatiolla ja vuorovaikutuksella on suuri merkitys minuuden legitimiteetin luomisen, säilyttämisen ja korjaamisen kannalta (Maclean ym. 2012; Creed, Scully & Austin, 2002; Suchman, 1995). Puheella voidaan vaikuttaa erityisesti pragmaattiseen ja moraaliseen legitimiteettiin (Erkama & Vaara, 2010.). Tämän lisäksi minuuden legitimiteetti sisältää erityisen paljon tiedostamatonta, kognitiivista toimintaa. Kognitiiviseen legitimiteettiin sisältyykin ääneen puhutun vuorovaikutuksen lisäksi paljon non-verbaalia viestintää ja tekoja (Suchman, 1995). Esimiehet voivat vahvistaa, tai toisaalta kyseenalaistaa, oman asemansa ja toimintansa oikeutusta itselleen esimerkiksi rationaalisiin syihin, emotionaalisiin ja moraalisiin vaatimuksiin, auktoriteettiin tai toimialan tulevaisuuteen perustuvilla argumenteilla (Erkama ja Vaara,



2010). He voivat myös sijoittaa itsensä irtisanomisiin liittyvissä tarinoissa erilaisiin rooleihin, jotka viestivät yksilön ominaisuuksista irtisanomisissa. Esimies voi tilanteesta riippuen näyttäytyä omassa irtisanomistarinaassa esimerkiksi rohkeana ja luonteeltaan lujana henkilönä, joka osaa toimia myös hyvin vaikeissa tilanteissa tai korostaa vaikkapa omaa luotettavuuttaan, lojaaliuttaan ja onnistumisenhaluaan (Brown, 1997) johtajana. (Maclean ym. 2012.) Kuten Suchman (1995) kuitenkin huomauttaa, legitimitietin johtamiseen liittyvä kommunikointi sisältää ääneen puhutun lisäksi myös laajan joukon ei-verbaalia viestintää ja merkityksiä täynnä olevia tekoja.

Suchman (1995) jakaa organisaation legitimitietin pragmaattiseen, moraaliseen ja kognitiiviseen legitimitiettiin. Minuuden legitimitietti perustuu itseluottamukseen ja eheään minäkuvaan ja myös siitä voidaan huomata niin pragmaattisia, moraalisia kuin kognitiivisiakin piirteitä. Minuuden legitimitietin tutkimuksesta puuttuvat selkeät, teoreettiset viitekehykset, ja Suchmanin (1995) jaottelu tarjoaakin hyvän pohjan myös esimiehen minuuden legitimitietin tarkasteluun organisationaalisessa kontekstissa.

Pragmaattinen legitimitietti perustuu lähimpien sidosryhmien oman edun tavoitteluun ja arvioihin siitä, hyödyttääkö kyseinen arvio itseä tai kyseessä olevaa sidosryhmää. (Suchman, 1995). Pelkästään itselle aiheutuva hyöty ei kuitenkaan ole välttämättä riittävä peruste sille, että esimies pitäisi omaa valtaansa ja asemaansa oikeutettuna, vaan hän arvioi tilannetta pragmaattisella tasolla myös lähimpien sidosryhmien oletetun hyödyn tai laajemman intressin kautta (Suchman, 1995). Moraalinen legitimitietti taas muodostuu myönteisen normatiivisen arvioinnin kautta (Brown & Toyoki, 2013, 11). Se perustuu pragmaattista legitimitiettiä enemmän arvioihin siitä, mikä on arviota tekevän mielestä oikeutettu tai hyväksyttävä tapa toimia (Suchman, 1995). Kolmas legitimitietin tyyppi, kognitiivinen legitimitietti, perustuu kaottisen maailman ja oman elämän ymmärrettäväksi tekemiseen. Henkilö pyrkii luomaan omasta itsestään mielekkään käsityksen ja kehittämään tapoja, joilla hän selviytyy itsensä kanssa nyt ja tulevaisuudessa (Brown & Toyoki, 2013, 12-14; Thornborrow & Brown, 2009, 356). Kognitiivinen legitimitietti on vahvasti sidoksissa ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja neuvotteluihin objektiivisena pidetyssä, kulttuurisessa kontekstissa ja viitekehyksessä (Scott, 1998).

Pragmaattinen, moraalinen ja kognitiivinen legitimizeetti ovat olemassa jatkuvasti rinnakkain ja toisinaan ne ovat keskenään päällekkäisiä (Suchman, 1995). Kaikki kolme legitimizeetin lajia kietoutuvat vahvasti yhteen ja niin pragmaattiset, moraaliset kuin kognitiivisetkin legitimizeetin piirteet vaikuttavat siihen kokonaisuuteen, jollaisena esimies näkee oman legitimizeettinsä. Minuuden legitimizeetti ja sen tarkastelu ovat siis pitkälti identiteettityötä, jonka kautta esimies jatkuvasti muodostaa ja muokkaa käsitystä omasta legitimizeetistään. Keinot ja strategiat, joilla esimiehet rakentavat identiteettiään, saattavat sen sijaan selkeämmin edustaa pragmaattista, moraalista tai kognitiivista tyyppiä.

Legitimeetin johtaminen voi olla tavoitteellista ja tietoista toimintaa (Suchman, 1995). Luottamusta omaan asemaan ja vallankäyttöön tilanteessa saatetaan pyrkiä edistämään esimerkiksi muiden kanssa käydyssä vuorovaikutuksessa (Brown & Toyoki, 2013; Erkama ja Vaara, 2010; Eshraghi ja Taffler, 2013). Esimiehen legitimizeetti perustuu auktorisointiin, kannatukseen ja sopivuuteen (Walker & Zelditch, 1993). Samojen legitimizeetin lähteiden avulla esimies tekee arvioita myös itsestään ja omasta legitimizeetistään. Esimies voi esimerkiksi legitimoita minuuttaan irtisanomistilanteessa nojaamalla esimerkiksi ylempää organisaatiosta tulevaan tukeen (Zelditch & Walker, 1993), tai pyrkimällä vaikuttamaan muiden sosiaalisten yleisöjensä legitimizeettikäsityksiin.

Oleellista minuuden legitimizeettiä tarkastellessa on ymmärtää, että legitimizeetti on pohjimmiltaan kollektiivinen prosessi, joka määrittyy lopulta tarkastelevan tahon omien intressien, arvojen, normien ja kokemusten kautta (Scott, 2008; Suchman, 1995). Esimiehen usko omasta legitimizeetistään on kenties vahvempi, mikäli hän tulkitsee muidenkin oleellisten sidosryhmien pitävän asemaansa ja toimintaansa oikeutettuna. Minuuden legitimizeettiä arvioidaankin vahvasti muiden tekemien legitimizeettiarvioiden perusteella. Yksilöllä onkin tapana painottaa sellaisia tahoja, jotka vahvistavat hänen uskoaan omasta legitimizeetistään (Tankebe, 2014). Samalla on kuitenkin muistettava, että legitimizeetti on luonteeltaan hyvin toimijakeskeistä ja yksilöllisten ihmistoimijoiden legitimizeettiarviot saattavat muuttua hyvinkin nopeasti (Huy ym. 2014). Esimiehen itsevarmuus tai luottamus oman asemansa ja valtansa oikeutuksesta irtisanomistilanteessa ei takaa sitä, että esimerkiksi alaiset pitäisivät esimiehen asemaa ja toimintaa legitimeinä.

Toisaalta taas esimiehen eheä minuuden legitimizeetti irtisanomistilanteessa ei takaa sitä, että esimies pitäisi irtisanomisia organisaatiossa oikeutettuna toimintatapana. Kyse on siis ennen kaikkea siitä, miten vahva usko esimiehellä on omasta toiminnastaan ja asemastaan haastavassa esimiestyön tilanteessa.

### **3 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA AINEISTON ANALYYSIN ETENEMINEN**

#### **3.1 Laadullinen tutkimus**

Tutkimukseni on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kohteena olevan ilmiön mahdollisimman kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Organisaatiot ovat sosiaalisesti rakentuneita systeemejä ja niissä toimivat yksilöt rakentavat organisatorisia todellisuuksia. Oleellista organisaation ymmärtämisessä on keskittyä tapoihin, joilla organisaation jäsenet rakentavat ja ymmärtävät kokemuksiaan. (Gioia, Corley & Hamilton, 2012, 16-17.) Laadullisessa tutkimuksessa suositaankin ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja pyritään hyödyntämään metodeja, joissa esiin nousevat tutkittavien omat ajatukset ja mielipiteet. Kerättyä aineistoa pyritään sitten tarkastelemaan mahdollisimman monitahoisesti ja tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 161-165.) Laadullisen tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat väistämättä tutkijan subjektiiviset käsitykset, merkitykset ja tutkimukselliset valinnat, ja siksi tutkimuksen perustelujen tulisikin nojata havaintojen teoriapitoisuuteen. Teoria on siis laadullisessakin tutkimuksessa kaiken lähtökohtana. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 20.)

Tutkimuksen teossa voidaan käyttää joko induktiivista tai deduktiivista päättelylogiikkaa. Induktiivinen eli empirialähtöinen päättelylogiikka perustuu empiirisiin havaintoihin, joiden pohjalta tutkija pyrkii muodostamaan yleistettäviä väitteitä. Deduktiivinen eli teorialähtöinen päättelylogiikka taas lähtee liikkeelle aiemmista tutkimuksista ja niiden synnyttämistä teorioista. Näitä teorioita pyritään sitten testaamaan empiirisen aineiston avulla. Yleensä tutkimukset eivät ole puhtaasti yksinomaan induktiivisia tai deduktiivisia, vaan eri päättelylogiikoita käytetään tutkimuksen eri vaiheissa. (Eriksson & Kovalainen, 2008.)

Tämä tutkimus edustaa deduktiivista ja induktiivista päättelylogiikkaa yhdistelevää abduktiivista päättelylogiikkaa (Eriksson & Kovalainen, 2008), sillä halusin antaa

riittävästi tilaa empiiriselle aineistolle ja siitä nouseville havainnoille. Abduktiivinen logiikka mahdollistaa tutkimusilmiön syvällisen ymmärtämisen niin teoreettisella kuin empiiriselläkin tasolla, sillä tutkija pyrkii aktiivisesti luomaan vuoropuhelua empiirisen aineiston ja teorian välillä (Dubois & Gatte, 2002). Esimiehen minuuden legitimitettiin irtisanomistilanteessa on varsin uusi tutkimusaihe, joten suoraan tutkittuun ilmiöön liittyvää teoriaa ei juurikaan ole. Tämän vuoksi aineistoni monipuolinen ja syvälinen tulkinta oli tutkimuksessani tärkeää.

Samalla analyysini tukena toimi kuitenkin aiempi tutkimus legitimitetistä, minuuden legitimitetistä ja irtisanomisista. Abduktiivisessa otteessa käytetään deduktiivisen logiikan mukaisesti aktiivisesti hyväksi olemassa olevaa teoriaa, mutta samalla pyritään antamaan mahdollisuus induktiiviseen, teorian aineistolähtöiseen kehitykseen (Eriksson & Kovalainen, 2008, 23). Ymmärrys aiemmasta tutkimuksesta auttoi minua havaitsemaan aineistostani teemoja, jotka tukivat olemassa olevia käsityksiä esimiehen legitimitetistä ja työstä irtisanomistilanteessa. Laajan teoreettisen ymmärryksen avulla havaitsin aineistostani aiheita ja teemoja, jotka kuvasivat hyvin tutkimaani minuuden legitimitettä. Aiempi tutkimus esittää esimerkiksi, että irtisanomisia tekevän tuska tehtävästään saattaa olla pienempi, mikäli hän uskoo tehneensä kaiken mahdollisimman oikeudenmukaisesti (Wright & Barling, 1998). Aineistostani nousivat vahvasti esiin tähän liittyvät teemat. Esimiehet oikeuttivat omaa toimintaansa esimerkiksi korostamalla irtisanottavien yksilöiden valintaan liittyvää oikeudenmukaisuuttaan tai tapoja, joilla pyrkivät minimoimaan irtisanottaville aiheutuvia haittoja. Toisaalta havaitsin tutkimuksestani myös teemoja, jotka eivät suoraan soveltuneet aiempaan teoreettiseen viitekehykseen. Tällaisia olivat esimerkiksi tekniset, käytäntöön liittyvät keinot, joilla esimiehet oikeuttivat omaa toimintaansa. Abduktiivinen lähestymistapa mahdollistaakin teorian kehittämisen aineiston avulla (Eriksson & Kovalainen, 2008, 23), joten olemassa olevaa teoreettista ymmärrystä oli mahdollista laajentaa aineiston analyysin avulla.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä sen prosessinomainen luonne. Tutkimus etenee vähitellen, eivätkä tutkimuksen eri vaiheet ole tarkasti toisistaan erotettavissa. Tyypillisempää on, että tutkittava ilmiö täsmentyy ja muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tutkimuksen elementit kehittyvät jatkuvasti tutkimusprosessin aikana. (Kiviniemi, 2010, 70.) Tutkimuskysymykseni muuttuivat tutkimusprosessin aikana moneen kertaan sitä

mukaan, kun ymmärrykseni aiheesta ja ilmiöstä lisääntyivät. Tutkimuskysymysteni muotoutumiseen vaikutti teoreettisen ymmärryksen lisääntyminen, mutta etenkin aineiston monipuolinen tulkinta ja johtopäätösten tekeminen auttoivat minua hahmottamaan tarkasti sitä ongelmaa, johon tutkimukseni todella vastaa. Kuten Kiviniemi toteaa, laadullinen tutkimus voidaan mieltää myös eräänlaisena oppimistapahtumana. (Kiviniemi, 2010, 70.)

### **3.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu**

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan haastattelututkimuksen tarkoitus on välittää haastateltavien ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista mahdollisimman moniulotteinen ja välittävä kuva (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 41). Halusin, että irtisanomisia tehneiden esimiesten omat näkökulmat ja oma ääni pääsevät tutkimuksessani esille mahdollisimman tarkasti, ja siksi päädyinkin teemahaastattelun käyttämiseen laadullisen tutkimukseni metodina.

Haastattelumenetelmänä käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka on paljon käytetty kvalitatiivisen tutkimusotteen tiedonkeruumenetelmä kauppatieteissä (Koskinen ym., 2005, 105). Puolistrukturoiduille haastattelumenetelmille on Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 47) mukaan tyypillistä, että jokin näkökohta on lyöty etukäteen lukkoon, mutta haastatteluun on jätetty myös paljon vapautta. Puolistrukturoitu menetelmä on tutkimuksessani mielekäs tapa kerätä aineistoa, sillä keskeistä tässä tyyliässä on keskittyminen tiettyihin teemoihin, joiden varassa haastattelu etenee. Tutkimuksessani selkeitä haastattelun teemoja olivat irtisanomiset ja esimiestyö irtisanomistilanteessa. Näitä teemoja hahmottelin etukäteen alustavan haastattelurungon avulla. Haastattelurunkoni löytyy tutkimukseni liitteistä (Liite 1).

Teemahaastattelu nostaa tutkittavan äänen kuuluviin ja huomioi ihmisten omien tulkintojen ja annettujen merkitysten keskeisen aseman. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 47-48.) Koskisen ym. (2005, 105) mukaan teemahaastattelun tehokkuus piilee nimenomaan siinä, että haastattelu ei ole täysin tutkijan strukturoima, vaan haastattelijä ennemminkin ohjailee haastattelun kulkua. Lisäksi teemahaastattelu soveltuu hyvin myös tilanteeseen,

jossa haastattelun aihe on arka tai kun halutaan selvittää vähän tunnettuja teemoja. Teemahaastattelulla pyritään tekemään tilaa todellisuuden moni-ilmeisyydelle ja tavoittamaan tutkittavien ilmiöiden vivahteita ja uusia ulottuvuuksia (Hirsjärvi & Hurma, 1993, 128). Irtisanomistilanteisiin keskittyvissä haastatteluissa puolistrukturoitu teemahaastattelu olikin luonteva valinta tiedonkeruun tavaksi.

### **3.3 Aineiston kerääminen**

Tutkimukseni on laadullinen haastattelututkimus, jolla pyrin keräämään monipuolisia näkökulmia ja käsityksiä esimiestyöstä irtisanomistilanteesta. Tavoitteenani on haastatteluiden avulla kerätä sellaista oleellista tietoa, joka auttaa ymmärtämään esimiesten minuuden legitimitettä irtisanomistilanteissa. Haastateltavia valitessani oli tärkeää, että esimies on ollut irtisanomistilanteessa jollakin tapaa valta-asemassa suhteessa irtisanottuun. Tällä tarkoitan sitä, että esimiehellä on jollakin tasolla ollut valtaa tehdä irtisanomiseen liittyviä päätöksiä. Hän on saattanut esimerkiksi olla suunnittelemassa ja toimeenpanemassa irtisanomisia alusta saakka tai hän on osallistunut tiimistään irtisanottavien yksilöiden valintaan. Oleellista minulle oli myös se, että esimies itse on välittänyt irtisanomisviestin irtisanotulle yksilölle. Lisäksi suosin valinnoissani esimiehiä, joiden irtisanomiskokemuksista oli kulunut melko vähän aikaa. Tällä pyrin varmistamaan, että irtisanomiskokemukset olivat esimiehellä vielä mahdollisimman tuoreessa muistissa.

Haastattelin tutkimustani varten kuutta (6) esimiestä. Haastattelujen pituus vaihteli 43 minuutista yhteen tuntiin ja 17 minuuttiin (1h 17min) ja haastattelut tapahtuivat Espoossa ja Helsingissä. Haastatellut esimiehet toimivat varsin erilaisissa organisaatioissa ja esimiesrooleissa, ja heidän asemansa vaihtelivat suomalaisen suuren yrityksen tiimiesimiehestä kansainvälisen yrityksen henkilöstöpäällikköön ja perheyrityksen toimitusjohtajaan. Kuusi esimiestä toivat laajasti erilaisia näkökulmia tutkimukseeni, mutta kaikissa haastatteluissa toistuivat myös monet samanlaiset aiheet. Kuusi esimiestä olikin mielestäni sopiva haastateltavien määrä tutkielmani laajuuden huomioon ottaen. En koe, että seitsemäs haastattelu olisi tuonut enää merkittävästi lisäarvoa tutkimukselleni. Haastattelujen sopiva määrä vaihtelee tutkimuksen aiheen, tutkimuksen laajuuden tai käytettävän analyysimenetelmän mukaan, eikä ohjeellista haastattelujen

lukumäärää voi määrittää (Eskola & Vastamäki, 2010, 42). Haastatteluja on tehty todennäköisesti riittävän monta, kun haastattelut saavuttavat niin kutsutun kylläntymisen eli saturaation. Tällöin haastattelut alkavat toistaa itseään eivätkä ne tuo tutkimukseen enää merkittävästi uutta lisäarvoa.

Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina, joka on Hirsjärven ym. (2010) mukaan tavallisimmin käytetty haastattelutapa. Haastatteluni keskeisin teema, eli irtisanomiset, saattavat ymmärrettävästi olla arkaluonteisia osalle ihmisistä. Tutkimukseni luonteen ja aiheeni arkaluontoisuuden vuoksi luonnollisinta oli, että olimme haastattelutilanteessa kahden haastateltavan kanssa. Ennen haastatteluja laadin alustavan kysymysrunгон temahaastattelun tueksi. Kysymysrunko löytyy myös tutkielmani liitteistä (liite 1). Haastatteluissa rohkaisin esimiehiä kertomaan melko vapaasti irtisanomistilanteista ja niihin liittyvistä teemoista. Esitin useita tarkentavia kysymyksiä ja pyysin heitä pohtimaan tilanteita käytännön esimerkkien kautta. Pyrin pitämään haastattelutilanteen avoimena ja kannustin esimiehiä tuomaan monipuolisesti esiin omia näkökulmiaan ja mielipiteitään haastattelun teemoista. Nauhoitin kaikki haastattelut haastateltavien luvalla ja litteroin haastattelun tekstimuotoon heti haastattelun jälkeen. Litteroitua tekstiä haastatteluista kertyi yhteensä 74 sivua.

Alla olevaan taulukkoon olen koonnut tarkemmat tiedot tutkimustani varten tehdyistä haastatteluista.

Haastattelu	Asema	Aika ja paikka	Haastattelun kesto
Esimies A	tiimiesimies, accounting manager	9.11.2015, Espoo	51 min
Esimies B	perheyriksen toimitusjohtaja	10.11.2015, Espoo	1 h 17 min
Esimies C	alueen varajohtaja ja konttorinjohtajien esimies	7.12.2015, Espoo	55 min
Esimies D	asiakastukitoimintojen johtaja	18.12.2015, Espoo	48 min
Esimies E	esimies, ei halua tarkentaa	21.12.2015, Espoo	49 min
Esimies F	henkilöstöjohtaja	22.6.2016, Helsinki	43 min

Taulukko 2: Haastattelujen tiedot



### 3.4 Aineiston analysointi

Analyysimetodina käytän teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on eräs dokumenttien analysointimetodi, jonka tarkoituksena on saavuttaa merkityksellinen ja laaja selitys tutkittavasta ilmiöstä (Elo & Kyngäs, 2007, 108). Sisällönanalyysi tarkentuu sitä mukaa kun se etenee. Analyysi etenee laajemmista, ensimmäisen asteen konsepteista tarkemmiksi ja teoreettisemmiksi toisen asteen teemoiksi ja lopulta kokoaviksi dimensioiksi (aggregate dimensions) (Gioia ym. 2012, 20). Analyysin lopputuloksena on tarkoitus syntyä ilmiötä kuvaavia käsitteitä tai kategorioita (Elo & Kyngäs, 2007, 108).

Aineiston hankinta on teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä vapaata suhteessa ilmiöstä jo tiedettyyn teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 98). Analyysini taustana ovat tutkielmassasi haastattelut, jotka olen ensin litteroinut tekstimuotoon. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä olemassa oleva teoria voi toimia apuna analyysinteolle ja ohjata analyysin kehittymistä, mutta analyysi ei ole suoraan teoriaa testaava. Aikaisemmalla tiedolla on siis vaikutusta analyysin etenemiselle, mutta etenkin analyysin alkuvaiheessa edetään varsin aineistolähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 96-97.) Organisaation legitimitettiin liittyen on runsaasti tutkimusta, mutta esimiehen minuuden legitimitettiin on tutkittu hyvin vähän. Tämän vuoksi juuri teoriaohjaava sisällönanalyysi on tutkimukseni kannalta kaikkein luontevin. Halusin aloittaa aineistoni analysoinnin mahdollisimman aineistolähtöisesti, jotta pystyin tarkastella aineistosta nousseita ajatuksia mahdollisimman moniulotteisesti ja ilman tiukan teoreettisen viitekehyksen vaikutusta. Analyysin edetessä havaitsin aineistostani teemoja, joiden kautta analyysi oli luonnollista kytkeä teoreettisiin käsitteisiin. Tämänkaltainen analyysin eteneminen onkin Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan tyypillistä teoriaohjaavalle sisällönanalyysille.

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on redusointi eli aineiston pelkistäminen. Aineiston analyysin alussa on tyypillistä, että aineistosta nousee paljon ensimmäisen tason kategorioita (Gioia ym. 2012, 20). Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta pyritään karsimaan tutkimuksen kannalta epäoleellinen aineisto pois. Aineistosta voidaan esimerkiksi etsiä ilmauksia, jotka kuvaavat tutkimusongelmaa jollakin tavalla. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109-111, 117.) Analyysin alussa voidaan myös käyttää avointa koodausta, eli lukea aineistoa huolella

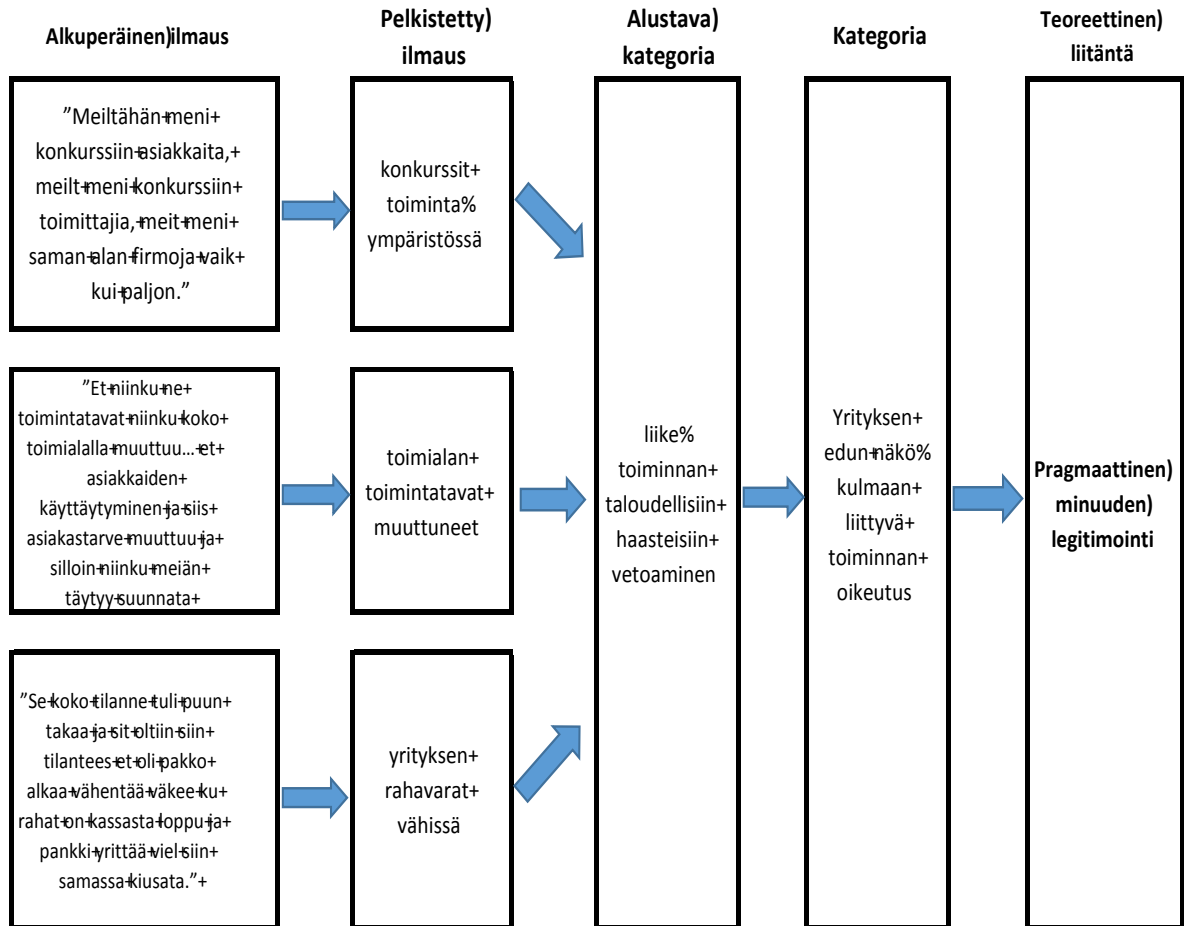
läpi ja kerätä kategorioita ja otsikoita, jotka kuvaavat kattavasti kaikkia sisällön eri aspekteja (Burnard, 1996, Elo & Kyngäs, 2007, 109-110; Hsieh & Shannon, 2005).

Aloitin tutkimukseni aineiston käsittelyn litteroimalla haastattelut sanantarkasti tekstimuotoon. Luin litteroimani aineiston ensin kertaalleen läpi saadakseni kokonaiskuvan tehdyistä haastatteluista ja palauttaakseni mieleen kunkin haastattelun etenemisen. Tämän jälkeen luin aineiston vielä useaan kertaan ajatuksella läpi ja pyrin haastattelu kerrallaan tunnistamaan keskeisiä ajatuksia ja ryhmittelemään niitä alustavien otsikoiden tai teemojen alle. Haastattelujen huolellisen lukemisen jälkeen havaitsin alustavia teemoja ja aiheita, jotka nousivat esiin useissa tai kaikissa haastatteluissa.

Analyysin seuraava vaihe on aineiston klusterointi eli teemoittelu, jossa ensimmäisestä vaiheesta löydetyt alkuperäisilmaisut ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109-111, 117.) Ryhmittelemällä kerättyjä otsikoita korkeamman tason kategorioihin pyritään pienentämään käsiteltävien kategorioiden määrää (Elo & Kyngäs, 2007, 111; Gioia, 2012). Löydetyt kategoriat abstrahoidaan vielä sisältöä kuvaavien käsitteiden avulla (Elo & Kyngäs, 2007, 111). Tässä vaiheessa on tyypillistä, että teoriaa tuodaan jo mukaan analyysiin. Vaiheen tarkoituksena on tarjota keinoja kuvata tutkittavaa ilmiötä, lisätä ymmärrystä ja tuottaa tietoa (Cavanagh, 1997; Elo & Kyngäs, 2007, 111). Kun olin luonut jokaiselle haastattelulle omat alustavat ryhmittelynsä aineiston pelkistämisen avulla, ryhdyin tarkastelemaan aiheita, jotka toistuivat useissa haastatteluissa. Huomasin, että joitakin teemoja nousi selkeästi esille jo analyysin alkuvaiheissa. Teemat olivat kuitenkin alkuun melko yksinkertaistettuja. Mitä enemmän tarkastelin aineistoja, sitä paremmin huomasin haastateltavien ilmaisuissa vivahteita, joiden avulla minun oli mahdollista yhdistellä alustavia teemoja johdonmukaisemmiksi kategorioiksi olemassa olevaa teoriapohjaa hyödyntäen.

Analyysin kaksi ensimmäistä vaihetta ovat teoriaohjaavassa analyysissä varsin samankaltaisia kuin aineistolähtöisessä analyysissäkin. Ero analyysimenetelmien välillä on analyysin viimeisessä vaiheessa eli siinä, miten empiirinen aineisto liitetään abstrahoinnissa teoreettisiin käsitteisiin. Teoria tuodaan siis mukaan analyysiin loppuvaiheessa, kun teoreettiset käsitteet tuodaan analyysiin valmiina, ilmiöstä jo tiedettyinä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 117.) Analyysini loppupuolella toin keskeiset

teoreettiset käsitteet mukaan analyysiini ja yhdistin aineistoni teorian kanssa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Alla olevaan kuvioon 1 olen kuvannut yhden esimerkin analyysini etenemisestä.



Kuvio 1: Teoriaohjaavan sisällönanalyysin eteneminen, esimerkki tutkimuksestani.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Jokaisessa tutkimuksessa tulisi olla tavoitteena tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus (Hirsjärvi & Hurme, 1993, 128). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerinä on tutkimuksen tekijä ja hänen oma rehellisyytensä (Vilka, 2005, 158-159). Sisällönanalyysin luotettavuus vaatii sitä, että tutkija kykenee analysoimaan ja yksinkertaistamaan aineistoa sekä muodostamaan kategorioita, jotka heijastavat tutkimuksen aihetta luotettavalla tavalla (Kyngäs & Vanhanen, 1999). Pyrin varmistamaan tutkimukseni luotettavuutta litteroimalla haastattelut mahdollisimman

tarkasti ja lukemalla aineistoa huolellisesti useaan kertaan läpi. Yritin tarkastella aineistoa mahdollisimman objektiivisesti ja pyrin löytämään teemoja, jotka toistuivat kaikissa haastatteluissa.

Koska tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen, analyysi ja tulokset perustuvat lopulta tutkijan omiin käsityksiin. Vaikka pyrin lähestymään aineistoani mahdollisimman objektiivisesti, tutkijan omat ennakko-oletukset ja tulkinnat ohjaavat aina aineiston analyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Luotettavuutta lisää kuitenkin se, että tunnistin haastatteluista teemoja, jotka toistuivat kaikissa haastatteluissa. Analyysini rakentuikin pääosin sellaisten teemojen tarkasteluun, jotka olivat tunnistettavissa jokaisen esimiehen puheesta. Näiden lisäksi toin esille joitakin yksittäisiä näkökulmia, joiden itse tulkitsin tuovan mielenkiintoista lisäarvoa irtisanomisia tekevän esimiehen minuuden legitimitetin ymmärtämiselle. Analyysia tehdessäni pidin mielessäni teoreettiset viitekehykset, joihin tutkimukseni nojaa. Teoreettinen liitännä lisääkin tutkimukseni luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aikaisemman tiedon vaikutus on merkityksellistä, mutta analyysille on tyypillistä avata myös uudenlaisia ajatuksia ilmiöön liittyen. Hirsjärveen ja Hurmeen (1993, 130) mukaan myös tutkijan oma kokemukseen perustuva käsitys tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on luotettava luotettavuuden osoitus.

Aineiston luotettavuutta tarkasteltaessa on huomioitava haastateltujen esimiesten lukumäärän aiheuttamat rajoitukset tutkimukselle. Aineistoni perustuu kuuden esimiehen henkilökohtaisiin kokemuksiin ja mielipiteisiin, joten on oleellista huomioida tämän aiheuttamat mahdolliset rajoitukset tulosten analyysin luotettavuudelle. Kaikki haastattelut tapahtuivat varsinaisten irtisanomistilanteiden jälkeen, ja osa haastateltavista muisteli myös vanhempia irtisanomistilanteita. Tämän vuoksi tapahtumat eivät olleet aina täysin tuoreessa muistissa, ja haastattelun tulokset ovat varmasti erilaiset kuin ne olisivat olleet heti irtisanomisten jälkeen. Otan aikaulottuvuuden kuitenkin aineiston analyysissä huomioon ja ajan kulumisen vaikutus onkin tutkimuksessani enemmän tutkimuksen näkökulmaan kuin sen luotettavuuteen vaikuttava tekijä.

## 4 ESIMIEHEN OMAN TOIMINNAN JA ASEMAN OIKEUTUS IRTISANOMISTILANTEESSA

*”Esimiehen kapasiteettia mitataan erityisesti vaikeina hetkinä. Iloisina aikoina kuka tahansa voi olla johtaja.” (Esimies C)*

### 4.1 Yrityksen menestys legitimoinnin keinona irtisanomistilanteessa

Jokainen tutkimukseeni osallistunut esimies nosti esille tuotannolliset ja taloudelliset olosuhteet ja yrityksen muuttuneen toimintaympäristön lähes heti alkaessaan kertoa kokemistaan irtisanomistilanteista. Esimiehet perustelivat irtisanomisia laajempien, toimintaympäristöönsä vaikuttaneiden muutosten kautta. Haastatellut perustelivat irtisanomisia esimerkiksi yleiseen taloustilanteeseen, markkinoihin, sidosryhmien toimiin ja kilpailuympäristöön liittyvillä syillä. Heidän mukaansa irtisanomiset johtuivat ensisijaisesti haasteista, jotka vaikeuttivat yrityksen toimintaa senhetkisessä liiketoimintaympäristössä ja -tilanteessa.

*”Meiltähän meni konkurssiin asiakkaita, meilt meni konkurssiin toimittajia, meit meni saman alan firmoja vaik kui paljon.” (Esimies B)*

*”[Irtisanomiset] lähtee pääsääntöisesti siitä tilanteesta... et ne toimintatavat koko toimialalla muuttuu... et asiakkaiden käyttäytyminen ja siis asiakastarve muuttuu ja silloin meidän täytyy suunnata resursseja eri tavalla... ” (Esimies C)*

*”Taustana oli tietysti nää liiketoimintahaasteet mitä meillä siinä oli, elikkä liiketoiminnan kannattavuuden merkittävä heikkeneminen ja sitä kautta tehdyt organisationaaliset muutokset. Et meidän piti sitte sen jälkeen lähtee hakemaan mahdollisimman optimaalista organisaatiota siihen tilanteeseen.” (Esimies D)*

Irtisanomisia legitimoitiin siis ulkoisilla, omasta toiminnasta ja organisaatiosta riippumattomilla tekijöillä. Esimiehet näkivät irtisanomisten olevan suurelta osin pakollinen seuraus yrityksestä itsestään riippumattomista, ulkoisista tekijöistä ja

muutoksista yrityksen toimintaympäristössä. Irtisanomisten nähtiin ajavan ensisijaisesti organisaation etua ja moni esimies koki, että yritys oli olosuhteiden pakosta joutunut tilanteeseen, missä henkilöstön vähentäminen oli ainut keino pelastaa yritys.

*”Sehä ei ollu sen yrityksen syy... Et siinäähä oli tavallaan iha muut syyt. Kaikki joutu nostaa kädet ylös, et suuremmat voimat jylläs siellä taustalla.” (Esimies A)*

*”Se koko tilanne tuli puun takaa ja sit oltiin siin tilantees et oli pakko alkaa vähentää väkee ku rahat on kassasta loppu ja pankki yrittää viel siin samassa kiusata.” (Esimies B)*

Välttämättömyyden ja pakollisuuden korostaminen vaikuttikin olevan eräs keskeinen keino, jolla esimiehet legitimoivat irtisanomisia ja omaa osallisuuttaan niihin. Sanat ”pakko” ja ”joutua” toistuivat jokaisen haastateltavan puheessa, ja irtisanomisia perusteltiin pakollisena, välttämättömissä olevana toimintana. ”Pakon” merkitys irtisanomisten legitimoinnissa näkyi esimerkiksi yrityksen ulkopuolisten tekijöiden korostamisen kautta. Esimiehet kertoivat, ettei tilanteessa ollut muuta vaihtoehtoa, vaan heidän oli välttämätöntä tehdä irtisanomisia.

*”Se tuli rajuudessaan niin nopeesti se tilanne et se koko tilanne tuli puun takaa ja sit oltiin siin tilantees et oli pakko alkaa vähentää väkee ku rahat on kassasta loppu ja pankki yrittää viel siin samassa kiusata. Ni se lähtökohta koko prosessille oli äärimmäisen huono.” (Esimies B)*

*”Siin ei ollut mitään muuta vaihtoehtoa ku et se jäi mun tehtäväks koko homma” (Esimies B)*

*”Esimiehenä jouduin kertomaan että näin tässä sitten käy” (Esimies E)*

Toisaalta osa esimiehistä käytti organisaation hyödyn näkökulmaa minuuttansa legitimoiviin tarkoituksiin myös kyseenalaistamalla irtisanomisten oikeutusta. Eräs esimies esimerkiksi halusi korostaa yrityksessään sitä, että työn siirtäminen Suomesta halvemman työvoiman maahan sisältäisi suuria riskejä. Yrityksen etua ajavalla näkemyksellään hän samalla puolusti omaa tiimiänsä irtisanomisista vastaan.

*”Siinä vaiheessa käytiin tietysti heti talousjohtajalle kertomaan mitä riskejä piilee että me lähdetään siirtämään taloushallinnon tehtäviä Suomen ulkopuolelle. -- Veroriskit ja ylipäättään taloushallinnon töitä siirtää Unkariin tai mihinkään muuhun mistä ei välttämättä löydy sitä tarvittavaa vero-osaamista.” (Esimies A)*

Moni esimies mainitsi myös sen, että irtisanomiset eivät ole heille vieras tai uusi aihealue. Irtisanomiset eivät ole ainutkertainen ilmiö, vaan monella esimiehellä oli jo aiempaa kokemusta ja ymmärrystä irtisanomisista. Haastatellut sivusivat useaan otteeseen sitä, että irtisanomisia on tapahtunut historian saatossa aiemminkin, eivätkä heidän yrityksensä ole tässä suhteessa millään tapaa ainutkertaisia. Irtisanomisista on muodostunut esimiehille kenties kulttuurinen malli, joiden avulla he selittävät ja järjeistävät irtisanomisia myös omassa organisaatiossaan.

*”Tälläselle laman lapselle et ku mä oon syntyny 70-lla ni on nähny ikäänku sen uutisvirran mitä oli 80-luvun lopussa ja 90-luvun alussa...ni mulle ne yt:t ja irtisanomiset ei ole mikään mysteeri... tai sillee et se nyt ois mikään elämää suurempi mysteeri...” (Esimies C)*

*”Se että mä olin siihen mennessä katsonu jo niiin monet yt-neuvottelut ja irtisanomiset ni oli tavallaan jo se itse yt-neuvottelu oli jo sellanen et ”Nojoo jaa taas yt-neuvottelut” ...Et se ei kolahtanu enää siinä vaiheessa. Mut sit se kolahti ku se tuliki siihen omalle pulpetille...” (Esimies A)*

## **4.2 Alaisten hyvinvointiin liittyvät arviot esimiehen toiminnan legitimoijina irtisanomistilanteessa**

Vaikka esimiehet korostivatkin irtisanomisten taloudellista merkitystä yrityksen selviytymiselle, irtisanomiset nähtiin monin paikoin ongelmallisena toimintana. Haastatteluista nousi esiin, että irtisanomiset sisältävät moraalisesti ja eettisesti arveluttavia piirteitä, jotka saattavat vahingoittaa irtisanottavien hyvinvointia. Esimiehet toivatkin haastatteluissa esille useita irtisanomisiin liittyviä ongelmia. Ongelmalliseksi esimiehet kokivat esimerkiksi irtisanottavien valintaan, alaisten hyvinvointiin ja alaisten reaktioihin liittyvät aiheet. Moraaliset arviot vaikuttivatkin olevan suurimmassa roolissa, kun esimiehet legitimoivat irtisanomisten aikaista toimintaansa ja asemaansa.

Jokainen esimies korosti sitä, että irtisanomiset ovat vaikeita ja ikäviä tilanteita ja kaikki pitivät irtisanomisten tekemistä ikävänä ja henkisesti raskaana työnä. Empaattisuuden ja myötätunnon osoittaminen irtisanottavia kohtaan onkin kulttuurissamme legitiiminä pidetty toimintamalli. Esimiehet korostivat erityisesti irtisanomisten emotionaalisia vaikutuksia itseensä, mutta osa esimiehistä kertoi irtisanomisten vaikuttaneen myös fyysiseen hyvinvointiinsa. Irtisanomisten kurjuuden painottamista haastattelussa voidaankin pitää eräänä keinona, jonka kautta esimiehet vahvistivat uskoa oman toimintansa oikeutuksesta.

*”Mä oon ottanu sen tosi henkilökohtaisesti ja rankasti että hampaastaki lähti palanen, että varmaan on syöny aikalaille hampaat... kyl se niinku fyysisesti ja henkisesti on tosi rankka paikka, että kenekään ei soisi joutuvan siihen...”*  
(Esimies A)

*”Se oli äärimmäisen stressaavaa ja... yllättävänki stressaavaa mulle... mä huomasin ku edettiin sitä kahta viikkoo, ni siis se oli mulle kyl tosi rankkaa ja stressaavaa”* (Esimies F)

*”Huomasin varsinki neuvottelujen loppuvaiheessa et oli erityisen vaikee luopuu omista tiiminjäsenistä.. -- et tuntu oikeesti samalta hetkittäin ku ois sanonu omalle kymmenenvuotiaalle, tai kaheksanvuotiaalle että että.. anteeks, mut mä haluun et sä muutat kotoo pois, niinku huomenna, tai viimeistään ensi viikolla. Et tuli jotenki sellanen, et mä hylkään ne. Ja se oli, se oli, se oli stressaava hetki...”* (Esimies F)

*”Kumpikaan osapuoli ei olisi halunnut sitä tapahtuvaksi ja kuitenkin kumpikin osapuoli tiesi et näin on pakko toimia. Ja ne oli niin surkeita tilanteita siis et se suru mikä siitä tuli ni se oli niinku tosi vaikee käsitellä itse kunkin. Ja se haava tavallaan niinku... ja semmonen suru ja kipu, ni se näky, ja se jäi. Ja tota, mut ei sillä tavalla et siitä ois syntyny vihaa - Se on tärkeä asia huomata. Se, et se oli niin ikävä ja surullinen asia.”* (Esimies B)

*”Sehän on järkyttävä tilanne kaikille... sehä on ikävin tilanne mitä esimies joutuu tekemään työ... työurallaan... elikkä sä joudut jonku irtisanomaan,*



*kertomaan että asiat loppuu ja sitten -- eihä siinä paljon voi sanoa sitten... ”*  
*(Esimies D)*

Vaikka irtisanomisia pidettiin yleisesti varsin ikävänä tehtävänä, esimiehet kokivat olevansa työroolinsa puolesta velvoitettuja osallistumaan irtisanomisiin. Esimiestyö on rooli, johon nähdään jo rakenteellisesti kuuluvan tiettyjä tehtäviä. Esimiehen osallistumista irtisanomisten välittämiseen pidetään legitiminä toimintamallina, jota esimiehen ei ole kenties edes oikeutettua vältellä. Haastattelusta nousikin vahvasti esiin, että irtisanomiset ovat oleellinen, joskin ikävä osa esimiestyötä. Esimiehet tiesivät, että heidän on otettava vastuuta irtisanomisten tekemisestä, sillä myös työn ikävistä puolista on selvittävä kunniakkaasti. Irtisanomiset kuuluvat esimiehen työhön, eikä hyvä esimies saa sivuuttaa tällaistaakaan tehtävää.

*”Mä olen esimiesroolissa, johon liittyy pääsääntöisesti erittäin mukavia asioita... mutta siihen kuuluu myös vastuu myös siitä, että koko sillä organisaatiolla menee myös jatkossa hyvin, jonka takia siihen liittyy myös näitä ei-niin-miellyttäviä tehtäviä. Yhteisön edun mukaista on se että joku yksilö lähtee pois, jos sen nyt näin vois tiivistää... se vaan kuuluu mun toimenkuvaan...” (Esimies C)*

*”Jos tälläsen homman ottaa vastaan ni tää on yks osa sitten siinä kirjossa mitä pitää pystyä hoitamaan...” (Esimies E)*

*”Mä olin aika yksin siin, mut toisaalta... mun se kuulu tehäkin. Ku kerran kantaa vastuun ja tekee tälläsen päätöksen ni sit pitää myöski kantaa se vastuu että... et se vähän sattuuikin, ei se ollu helppoo, mut ei sen kuulukaan olla helppoo. Niin mä ainaki ajattelin. Ei sen kuulukaan olla helppoo.” (Esimies F)*

Päätöksenteon harkinta ja perustelut olivat keinoja, jolla esimiehet pyrkivät minimoimaan työyhteisölle aiheutuvaa harmia. Tällä tavalla esimiehet näyttivät myös oikeuttavan omaa toimintaansa haastavassa ja epämiellyttävänä pidetyssä työtilanteessa. Esimiehet legitimoivat toimintaansa korostamalla, että irtisanomiset perustuvat huolelliseen harkintaan ja arviointiin, jopa matemaattisiin tehokkuuslaskelmiin. Haastatellut korostivat, että mitään ei tehdä sattumanvaraisesti, vaan organisaation toimintatavat ovat tarkasti harkittuja. Monessa yrityksessä esimerkiksi pohdittiin yhdessä, miten

irtisanottavien määrä saataisiin optimoitua niin että siitä olisi samalla mahdollisimman paljon hyötyä yritykselle ja mahdollisimman vähän haittaa työntekijöille.

*”Et ku meil oli kuitenkin jo tavallaan käytössä numeroaineistoa jost me voitiin laskee ni me tiedettiin mikä tää on tää meiän niin huoltotyön volyyymi suunnilleen... me osattiin arvioida vähän et... okei, sanotaan että tää uusmyynti putos puoleen... et tavallaan se työkuorma mikä tulee ni sitä osataan jollain tarkkuudella kuitenkin arvioida” (Esimies B)*

*”Sit me käytiin keskusteluja siltä pohjalta et miten tää väen vähentäminen pitäis tehdä niin et siit ois mahdollisimman vähän haittaa ihmisille ja et firma vois siitä parhaalla mahdollisella tavalla selvitä... Ja sit me laskettiin erilaisii vaihtoehtoja siitä et kuinka paljon meil on niinku hommia... ” (Esimies B)*

*”Tietysti ennen ku se [yt-]kutsu edes esitetään, ni tietysti pohditaan hyvin pikälle sitä, et saisiko tän tilanteen hoidettua jollain muulla tavalla... niinku et siirtymillä... Et syntykö kenties eläköitymisiä, syntykö kenties jotain muita pitkiä poissaoloja... et täytyy olla aika hyvä ”pulssi” siitä et mikä sen henkilöstön tilanne on...” (Esimies C)*

Esimiehet painottivat, että he ”tekivät kaikkensa”, jotta henkilöstön kokemat vahingot olisivat mahdollisimman pienet. Tärkeä minuutta legitimoiva strategia irtisanomisissa liittyi siihen, että esimiehet korostivat asemaansa työpaikkojen pelastajana, eivät pelkästään irtisanomisten tekijöinä. Haastatellut kertoivat tehneensä parhaansa pelastaakseen alaistensa työpaikat. He kokivat onnistumisen tunnetta, mikäli olivat pystyneet pelastamaan edes jonkun työpaikan. Moni esimies painotti myös sitä, että irtisanomisilla pystyttiin varmistamaan muiden töiden jatkuminen. Mikäli henkilövähennyksiä ei olisi tehty lainkaan, työt olisivat saattaneet lopulta päättyä kaikilta.

*”Nii sitte tosiasiassahan me oltais saatu ne jäljellä olevat työt tehtyy paljon vähemmällä väellä... et kuitenkin ku atteelee et jos meiän työkuorma putos koko firman tasolal ainaki 30 prosenttia ja kuitenkin me väkeä vähennettiin vaan 10 prosenttia.” (Esimies B)*

*”Mä pyrin vaikuttaa niin paljon ku mä pystyin siinä vaiheessa... olin käynny kovat keskustelut siinä vaiheessa, ja selittelyt... -- siit se lähti sitte, et me päästiin keskustelemaan et ketä me voitais jättää tänne, ettei tarttis kaikkia sanoa irti. ...Tavallaan se, et mä sain pelastettua siellä, ni se oli yks semmonen joka kanto pitkälle. Oli sellanen että, mä olen jonkun hengen saanu pelastettua.” (Esimies A)*

*”Mä selvittelin tavallaan työmahollisuuksii talon sisällä -- mä tein kyl todellaki parhaani. Kaikki kivet ja kannot ja mahdollisuudet... kävin keskustelua esimiesten kanssa... mut siitä huolimatta ei tapahtunu mitään... tietysti se, et se on aika lyhyt se ajanjakso, et sehä vaikuttaa vähäsen, -- tilanteet ku muuttuu nopeesti. Et voi olla et helmikuussa tai maaliskuussa ei oo mitään mut sit toukokuussa onki... se vähän rajottaa sitä.” (Esimies F)*

Kun organisaatiossa oli päädytty irtisanomisiin, esimiesten tehtäväksi tuli irtisanottavien työntekijöiden valinta. Irtisanomisten valintaan näytti esimiesten haastattelujen perusteella liittyvän varsin paljon eettistä ja moraalista pohdintaa omien alaisten tulevaisuuden hyvinvoinnista. Jokaisella haastattelemallani esimiehellä oli rooli irtisanottavien yksilöiden valinnassa; osa oli yksin vastuussa lopullisista irtisanottavien valitsemisesta ja osassa tapauksista päätöksiin osallistui useampi henkilö yhdessä. Irtisanottavien henkilöiden valitseminen olikin eräs keino, jolla esimiehet pyrkivät oikeuttamaan tai helpottamaan tekemiään irtisanomisia. Esiin nousi esimerkiksi se, miten tärkeää on pitää parhaat osaajat ja kyvykkyydet organisaatiossa. Esimiehet pohtivat myös, millaisilla henkilöresursseilla työyhteisön toiminta on tehokasta, ja ylipäättään mahdollista, tulevaisuuden olosuhteissa.

*”Mun piti kattoo että kenen kahden henkilön kanssa me pystymme vetämään kaikki työtehtävät.” (Esimies A)*

*”Kylhän siinä on rankingiin laitettava ne ihmiset... koska kenelle sä laitat ne kutsut, ni ethän sä niitä parhaalle halua antaa. -- et tehtävä vaan valinta sitä et kenen lähöstä... voishan sen näinki sanoa... et kenen lähdöstä aiheutuu vähiten harmia. (Esimies D)”*

Moni esimies korosti irtisanomisvalinnoissaan kuitenkin erityisesti moraalisia argumentteja ja eettisiä näkökulmia. Irtisanomisvalinnat perustuivat osittain arvioihin siitä, millaisia vaikutuksia ja seurauksia sillä on yksilön elämään. Moni esimies pyrki tekemään irtisanomisvalinnat niin, että niistä aiheutuvat haitat olisivat verrattain pienet. Osa esimiehistä pyrki valitsemaan irtisanottavat sillä perusteella, ketkä yksilöistä kärsisivät heidän mielestään irtisanomisista mahdollisimman vähän. Samoin esimiehet tunnistivat työntekijöitä, joille irtisanomiset voisivat olla erityisen haitallisia. Arviot irtisanomisten seurauksista yksilöille näyttivätkin olevan oman toiminnan oikeutuksen keskiössä.

*”Mun alaisuudessa oli kaks yksinhuoltajaa. Ni se oli jo iha ensimmäinen semmonen et nyt täytyy kattoo et onko ne kaks joiden perheen elanto on ihan tasan tarkkaan näiden kahden ihmisen varassa... ni tottakai se inhimillinen tekijä pitäis aina olla ihan ensimmäinen tekijä.” (Esimies A)*

*”Siel oli esimerkiks semmonen nuori kaveri, josta me tiedettiin että se aikoo joka tapauksessa opiskelemaan... ja tavallaan että se ei jää niihin hommiin mitä se meillä teki. Ja sitte, yks kaveri, muistelin että sen kanssa oli sellanen tilanne, et tää kaveri on sellanen kaveri joka työllistyy melko hyvin muualla... -- nii joo se oli perheetön. Joo, tää oli se juttu. Et me ei irtisanottu ketään perheellistä.” (Esimies B)*

*”Meillä oli tiettyjä henkilöitä jotka oli meidän mielest hyviä työntekijöitä meillä. Mut me pystyttiin ymmärtää et jos he irtisanotaan, esimerkiks ku he on ulkomaalaistaustasia, ni he ei saa millään duunii mistään muualta. Meidän luottamusmies esimerkiks kiteytti yhdestä et jos tän henkilön irtisanoo ni se on suunnilleen sama ku ampuis sille kuulan kalloon. Et vaikka mikä ois ni häntä ei irtisanota sen takii et hänen on niin vaikee työllistyy enää.” (Esimies B)*

Esimies pyrkivät tekemään irtisanomispäätöksiä sekä organisaation etuun että inhimillisiin ja moraalisiin periaatteisiin vedoten. Useampi esimies korosti, että irtisanottaviksi valittiin sellaisia yksilöitä, joille irtisanomisista aiheutuisi mahdollisimman vähän haittaa. Esimiehet halusivat kuitenkin yleisesti huolehtia myös irtisanomisten kohteeksi joutuneista työntekijöistä mahdollisimman hyvin. Eräs

minuuden legitimoinnin strategia liittyi sellaisten toimenpiteiden painottamiseen, joiden esimies arvioi hyödyttävän irtisanottavaa yksilöä. Sen lisäksi, että moni korosti kartoittaneensa henkilöstön tilanteen ja mahdollisuudet jo ennen irtisanomisen toteuttamista, myös yksilön irtisanomisten jälkeiseen hyvinvointiin kiinnitettiin huomiota. Esimiehet pyrkivät löytämään keinoja, joilla irtisanomisten kielteiset vaikutukset yksilölle voitaisiin minimoida. Osa esimiehistä korosti esimerkiksi erilaisten irtisanomispakettien ja tukiohjelmien tarjoamisen pehmentävää vaikutusta irtisanomiseen.

*”Ensisijaista on tietysti se että henkilö löytäisi korvaavan työtehtävän yrityksen sisältä. Tai outplacement-palveluiden kautta tai sitten jostain muualta. -- On valtakunnallisesti sovittu esimerkiks et jokainen henkilö saa käyttöönsä tietyn määrän sen outplacement-konsultin henkilökohtaista palvelua joka auttaa päivittämään cv:tä, käy hakemuksia lävitte, tukee sitä ihmistä siinä prosessissa... ja se mikä meillä on historiassa tuntunu henkilökuntaa kiinnostavan kaikista eniten, ni on nää henkilökohtaiset tukipaketit, joissa se kesto pääsääntöisesti määräytyy työssäälovuosien perusteella...” (Esimies C)*

*”Ehkä se etu oli siinä heillä se, että heidän työvelvoite päättyi siihen ja joillakinhan saatto olla neljä kuukautta vai puoli vuotta... oli irtisanomisaikaa yhdellä näistä et hän oli ollu niin kauan talossa, et hän sai sen palkan...” (Esimies A)*

### **4.3 Esimiehen asema, henkilökohtaiset ominaisuudet ja minuuden legitimointi irtisanomistilanteessa**

Esimehet korostivat haastatteluissa henkilökohtaisia ominaisuuksiaan, vahvuuksiaan ja kokemuksiaan. He pitivät itseään tietynlaisina yksilöinä ja esimiehinä ja korostivat omaan persoonaansa liittyviä piirteitä. Pääsääntöisesti esimiehet toivat haastatteluissa esiin nimenomaan hyviä puolia itsessään. Esimiehet toivat esille sellaisia piirteitä, joiden arvelivat olevan eduksi irtisanomistilanteessa. He saattoivat korostaa esimerkiksi rauhallisuuttaan, kuuntelemisen taitoaan tai kykyään toimia haastavissa tilanteissa. Huomion arvoista on myös se, että huonoja persoonallisuuden piirteitä ei haastatteluissa

juurikaan tuotu esiin. Kukaan esimies ei tuonut esille, että jokin oma luonteenpiirre olisi ollut irtisanomisten kannalta haitallinen.

*”Mähän oon aina ollu sellanen että mietin muutosta, mietin et mitäs tää nyt tällä kertaa on... mä löydän aina sen mahdollisuuden. Se on aina ollu selvää että... mä aina löydän sen positiivisuuden.” (Esimies F)*

*”Mul on tosi kirkkaana siis koko ajan se tavote ja se prosessi mielessä, et mä en eksy siinä matkan varrella... et se on mulle niinku... ja ite pitää seurata koko ajan mis mennään. Se on mun henkilökohtanen ominaisuus, et olen hyvä kriisitilanteissa.” (Esimies F)*

*”Luotan itseeni... et mä pystyn ensinnäkin kuuntelemaan tosi paljon, se on mun mielestä tärkeätä silloin kun se viesti on kerrottu ihmiselle. Ja mun tehtävä on kuunnella ja ottaa vastaan kaikki mitä sieltä tulee” (Esimies C)*

*”Mul on omanlainen tapa toimia, jota mä en kovin helposti muuta. Mä yritän toimia lähellä tiimiä ja ei se sinällään tässä tilanteessa muuttunut.” (Esimies E)*

Haastatteluaineistoista nousi mielenkiintoinen näkökulma esimiesten minuuden legitimoimien keinoihin liittyen. Kaksi esimiestä legitimoivat omaa rooliaan ja identiteettiään tekemällä selvän eron oman näkökulmansa ja organisaation näkökulman välille. Etenkin toinen heistä pyrki tuomaan alaisilleen esille sen, että hän on joutunut ikävään rooliin prosessissa, joka ei ole ollut millään tavalla hänen hallinnassaan. Irtisanomisten legitimiteetin haastaminen ja itsensä etäännyttäminen irtisanomisista onkin eräs keino, jolla esimies vaikuttaa oman toimintansa ja asemansa oikeutukseen.

*”Ja piti pitää huoli myös siitä et ne ymmärtää et minä en pystyny tähän, et tää oli ihan sanelupolitiikkaa. Et sen mä toin selkeästi esille että olen vain sanansaattajana... (Esimies A).*

*”Et se on oikeestaan aika jännä... et nytku mieltii jälkikäteen... se, et se ei ollu minusta lähtöisin ni se helpotti sitä ”huonoa karmaa” siinä... et ku se ei ollu minun päätös siinä. Mä pyrin vaikuttaa niin paljon ku mä pystyin siinä vaiheessa... Olin käyny kovat keskustelut siinä vaiheessa, ja selittelyt... ja loppupeleissä*

*sanoin varmaan et sanokaa minutki sitte irti, en minä jää tänne yksin... mähän en jää tänne unkarilaisten kanssa tappelee, et minähän en tänne jää, saatte minut sanoa sitte samassa prosessissa irti...” (Esimies A)*

*”Tää tiimin potentiaalinen angsti ei kohdistunu minuun esimiehenä... vaan se kohdistui ylemmäs organisaatioon... koska kaikki tiesivät, että minulla ei ole asian kanssa oikeestaan mitään tekemistä vaikka mä onki sitte siinä kasvot sille koko organisaatiolle...” (Esimies E)*

Esimiehen oma asema organisaatiossa näyttäisikin vaikuttavan joissain määrin käytettyihin minuuden legitimoinnin strategioihin. Tiimiesimiehenä toimiva haastateltava (Esimies A) esimerkiksi korosti moneen otteeseen toimineensa ainoastaan irtisanomisten välittäjänä, ei niiden suunnittelijana tai päättäjänä. Hän näki itsensä tasa-arvoisena ryhmän jäsenenä, joka joutuu tiiminvetäjän asemassa välittämään irtisanomisuutisia omille työkavereilleen. Ylemmällä tasolla toimivat esimiehet näyttivät sen sijaan pitävän itseään ensisijaisesti yrityksen edustajana ja pohtivat aihetta jatkuvasti laajemmassa, yrityksen edun mittakaavassa. Samalla kuitenkin myös ylemmän tason esimiehet pyrkivät tekemään eron ”yksityisen minänsä” ja ”työminänsä” välillä.

*” ...No, ei ne [alaiset] ottanu sitä että se oli minun vika. Ne tiesi että mä oon vaan se välittäjä siinä.” (Esimies A)*

*”Se oli että ”Miks just me”? ...miksi se ei voinu koskee muitaki siinä välillä. Että se oli ehkä semmonen päällimmäinen semmonen epäoikeudenmukaisuuden tunne. Että olis ollu sillee että yks tuolta, yks tuosta ja yks tuosta. Että olis tavallaan tasattu sitä irtisanottujen määrää. Että olis ollu jokaisesta tiimistä yksi vähennetty...että miksi se piti kaikki pistää just meiän tiimistä pois?” (Esimies A)*

*”Mä oon halunnu nyt korostetaa, et on olemas omistajan tahtotila, joka määrittelee karkeesti et mitä mä haluan että tää omistus saa aikaseks, ja meiän kaikkien työntekijöiden pitää työskennellä niin että tää tahtotila toteutuis. Et se ei saa olla minälähtöistä.” (Esimies B)*

*”Kyllähän sitä tossa tilanteessa mennään niin että että ku meillä on tietty vähennystarve olemassa ni sillo se tarkoittaa kylmästi sitä että meidän täytyy sitte eismiehinä siniä tilanteessa kattoo sen organisaation jatkon kannalta ne parhaat voimavarat jatkaa sitä organisaatiota.” (Esimies D)*

#### **4.4 Esimiesten saama tuki irtisanomistilanteessa**

Moraalisesti tärkeä keino oli suoran sosiaalisen tuen ja hyväksynnän hakeminen omalle toiminnalle muilta sidosryhmiltä. Esimiehet kertoivat, että he saivat organisaation sisältä tukea esimerkiksi irtisanomisten suunnitteluun, toteutukseen ja jälkipuintiin. Henkinen tuki muilta tahoilta irtisanomistilanteessa koettiin tärkeäksi, ja moni esimies kertoi saaneensa esimerkiksi koulutusta, vinkkejä ja palautetta irtisanomistilanteessa ja sen jälkeen. Myös yksinkertaisesti keskusteluseura samassa tilanteessa olevien kanssa koettiin henkisesti tärkeäksi. Muiden tuki auttoi esimiehiä vähentämään omaa, henkilökohtaista vastuutaan irtisanomisista. Muilta saatu tuki myös lisäsi heidän uskoaan siitä, että heidän toimintansa irtisanomistilanteessa on sosiaalisesti hyväksyttävää.

*”Et sanotaanko näin että on ollut aivan siunattu olo että on ollut empaattisia esimiehiä, joittenka avulla on voitu purkaa tätä. Siit on ollu iha hirvee apu. -- henkilöstöpäällikkö järjesti meille tämmösen ”preppauskurssin”, jossa selkeytettiin yleisesti kaikille mitä tapahtuu. -- Et onneks meillä oli tää et oli se empaattisuus siellä, et pystyttiin käymään niitä läpi.” (Esimies A)*

*”Ku siihen valmistaudutaan siihen tilanteeseen ni keskustelu oman esimiehen kanssa, se on aika tärkeitä... on joku johon nojata tai pyytää neuvoa ja ajatella ääneen... -- ja toinen on se et meil on henkilöstöalan ammattilainen käytössä... eli meillä HR-partner on saatavissa ja hän hoitaa sitä teknisesti eteenpäin ja hänelle voi kilauttaa...” (Esimies C) ”*

*”HR oli briiffannu meitä aika hyvin, ohjeistanu näihin keskusteluihin. Käytiin se etukäteen läpi et miten nää tulee viedä ja mitä siin ois hyvä huomata... oltiin harjoteltu niitä. ” (Esimies D)*



*”Ehkä tota tärkein oppi on se että niistä voi keskustella henkilön kanssa, joka on tehnyt sen vastaavan työn joskus aikaisemmin... että mulle se on ollu tosi tärkeätä. Että on ollu mahdollisuus keskustella kokeneen kollegan kanssa, että mitenköhän sen menee ja mitenköhän siinä... ja saanu tavallaan tsemppitoivotukset, et ”hei, teet parhaasti”. (Esimies C)*

*”Mun täytyy sanoo et meidän luottamusmieski, joka on muute edelleen meillä töissä, ni sehä oli niin fiksu että se keskusteluyhteys hänen kanssaan oli ihan loistava.” (Esimies B)*

Hyväksyntää ja tukea omalle toiminnalle haettiin myös alaisilta. Esimiehet tarkkailivat alaistensa reaktioita ja pohtivat heidän suhtautumistaan itseään kohtaan. Alaisten reaktioilla näytti olevan vaikutusta myös siihen, miten esimies koki itse onnistuneensa esimiehenä irtisanomistilanteessa. Mikäli alaisten suhtautuminen esimiestä kohtaan pysyi myönteisenä, myös esimiehen itseluottamus näytti kasvavan. Toisaalta taas alaisten reaktioita saatettiin tulkita toiseenkin suuntaan ja osa esimiehistä epäili alaistensa suhtautuvan itseensä kenties hieman aiempaa kielteisemmin tai epäilevämmiin.

*”Oli oletettua vähemmän tunnereaktioita... joku yllätti semmosella tietyllä tavalla positiivisuudella ja pirteydellään, ku olin ajatellu et se vois se tilanne olla ihan toisen suuntanen” (D)*

*”No siis mullehan se oli elämänloppu suunnilleen. Mutta esim. toinen heistä [irtisanotuista] sanoi mulle jotain tyyltiin että...”noh, ei tää nyt ihan, olishan tää voinu paremminki mennä mutta mikäs tässä, tehään jotain muuta.” Ja toinen oli, mä en tiää mut voi olla niin et hän oli mahdollisesti miettiny työpaikan vaihtoa koska hän oli tavallaan niiin neutraali sen asian suhteen...” (Esimies B)*

*”Meil oli ikähaitariltaan ja kokemukseltaan aika eritasosia ihmisiä ja ainaki näitten vanhempien konkareitten osalta jotka on käyny tämmösiä prosesseja läpi useita työvuosiensa aikana -- ni ne tietysti sen oman kokemuksensa kautta osas tähän tietysti suhtautua vähän eri tavalla ku nuoret ihmiset, jotka kohtasivat kenties ensimmäistä kertaa tämän ...Ja olivat sillä tavalla niinkun toisaalta hyvinkin rauhallisia ja sitä kautta myös rauhottivat siinä meidän tiimissä niitä*

*muuta... ettei jokaiseen keskusteluun ja risahdukseen välttämättä lähdetty mukaan vaan he keskitty siihen omaan tekemiseensä ja sitä kautta loivat sitä rauhaa ja turvaa siihen tilanteeseen. (Esimies D)*

*”Vaikka ne on vaikeita tilanteita ja se henkilö saattaa olla järkyttyny siitä... vaikka ensireaktio on hirmu järkyttyny, ni mä pystyn itse viestimään siinä selkeästi ja luottamusta herättävästi niin että me pystytään siitä eteenpäin oikeasti keskustelemaan asioista... -- pääsääntöisesti... mä aika paljon koen että minuun luotetaan... vaikka mä olen asiassa liikkeellä yksilön kannalta negatiivisessa asiassa.” (Esimies C)*

*”Kyl mä luulen et vaik se ei näkyne, kukaan ei sanonu mulle suoraan... ni et osa, et mä vähän muutuin niiden silmissä, vähän pelottavammaksi. Että ku mä teen tollasii päätöksiä ja tollasii prosesseja” (Esimies F)*

#### **4.5 Kulttuuriset toimintamallit toiminnan legitimoijina irtisanomistilanteessa**

Esimiehillä vaikutti olevan selkeä käsitys siitä, mikä on kulttuurisesti hyväksyttävä toimintamalli irtisanomisten kaltaisissa vaikeissa esimiestilanteissa. Haastatteluista ilmeni, että esimiehet muuttivat tietoisesti käyttäytymistään irtisanovassa organisaatiossa. He pitivät ikään kuin itsestäänselvyytenä, että irtisanomistilanteissa on käyttäydyttävä tietyllä tavalla. Esimiehet säätelivät käyttäytymistään, tunnereaktioitaan ja kommunikointiaan. Haastateltujen mielestä esimiesten täytyy välttää tiettyjä, voimakkaita tunnereaktioita irtisanomisten aikana. Tärkeää haastateltujen mielestä on, että irtisanomisten alla käyttäytyy melko hillitysti ja asiallisesti, mutta ystävällisyyden ja avoimuuden tulee säilyä.

*”Oon tavallaan pyrkiny olee korrekti ja ehkä ottaa pikkusen enemmän etäisyyttä niissä tilanteissa. -- kyl mä siinä koen et ku mä oon niinku tavallista korrektimpi niinä aikoina ni se on tavallaan enemmän mua itseäni varten... et muistuttaa et välttää suuria tunteenpurkauksia suuntaan tai toiseen. Vähän niinku rauhoittaa itseään, näin vois sanoa... koska muuten mä sitten varsin eläväisesti reagoin*

*isoon ääneen vahvasti nauraen tämmöseen.. ehkä sitä itse kokee ettei ne naurunremakat kuulu niihin aikoihin” (Esimies C)*

*”-- tervehdin kaikkia, kaikille hymyilen, kohtelen kaikkia ystävällisesti, mut sitte olen niinku... ehkä sitä että ei ainakaan liikaa ilakointia sillä hetkellä siinä konttorissa.” (Esimies C).*

*”Nii voimakkaita tunteita tulee pintaan siinä työelämässä et niitä ei normaalisti tuu tämmösiä... se voi olla että haluaisi sanoa inhimillisesti enemmän.. niinku myötäelää siinä tilanteessa mutta toisaalta taas... ni siinä ei voi sanoa muuta ku mitä laki sanoo siinä tilanteessa. Yleensä sitä haluaisi sanoa että tässä olisi vielä jokin mahdollisuus mutta kun ei... ei siinä ole. Se on tiukka paikka. Ei niinku pidä herättää väärää toivoa siinä tilanteessa eikä sitten myöskään saa sanoa mitään mikä ei voi olla totta.” (Esimies E)*

Yrityksessä tapahtuneita irtisanomisia ja esimiehen omaa toimintaa irtisanomisissa on kenties helpompi legitimoida jälkikäteen. Esimiehet painottivat esimerkiksi sitä, että organisaation tai työyhteisön toiminta on kehittynyt parempaan suuntaan irtisanomisten jälkeen. Työyhteisön toimintaa on kehitetty haluttuun suuntaan ja muutoksilla on saatu aikaan entistä paremmin toimiva työpaikka ja organisaatio. Esimiehet kertoivat myös siitä, että vaikeassa tilanteessa muutosten tarpeellisuus oli ymmärretty. Monet pitivätkin irtisanomisten yhteydessä aloitettuja muutoksia organisaatiossa jälkikäteen erittäin onnistuneena.

*”Nyt kuitenkin toi koko prosessi jätti meihin semmosen jäljen et ainaki mä totesin että tästä eteenpäin on syytä tehdä jotain asioita toisin. -- Ja sit me lähettiin siitä ajatuksesta et me tehään tästä firmasta ihan todella hyvä työpaikka. -- Niille, jotka sitte jäi meille töihin ni on se huono aika ainaki aiheuttanu sen et tällä hetkellä me ihan mitatusti ollaan paljon paljon parempi työpaikka. Ei me huono oltu silloinkaan, mut nyt me ollaan ihan älyttömästi parempi.” (Esimies B)*

*”Musta tuntuu et se tiimi on jotenki vahvistunu tavallaan entisestään ja porukka tekee asioita yhdessä ja tukee toisiaan...” (Esimies D)*

*”Me muutettiin vaan tekemisen tapa aivan toisenlaiseksi... jolloinka niinku se vanha tapa oli ehkä sellanen siilomaisempi ja tää uusi tapa oli ehdottomasti enemmän yhdessä tekeväisempi...” (Esimies E)*

*”Varmaan järjestyttävintä oli se että pari kuukautta sen jälkeen meil oli sellanen tapaaminen sillä tiimillä ja sillä esimiesporukalla ...et uskomatonta et siit on lähtenyt kolme ihmistä, ja silti se ei näy niinku kenenkään työmäärässä. Et tavallaan niinku kaikki hommat hoitu ja vastuut oli selkeitä ja tää lokshti tosi hyvin kohdilleen... että vaik se oli rankka ni se päätös oli oikea” (Esimies F)*

#### **4.6 Tekniset keinot toiminnan legitimoijina irtisanomistilanteessa**

Osa minuuden legitimizeettiin vaikuttavista seikoista olivat luonteeltaan varsin teknisiä. Esimerkiksi yhteiskunnallisten lakien ja säännösten noudattaminen vaikutti olevan haastateltaville itsestäänselvyys. Yrityksissä haluttiin varmistaa, että irtisanomiset tehdään yhteistoimintalakeja noudattaen. Esimiehet toivat myös esille esimerkiksi huolellisesti suunnitellun irtisanomisprosessin tärkeyttä ja yrityksessä laadittujen toimintatapojen tarkkaa noudattamista. Noudattamalla tarkasti prosesseja esimiehet pystyivät turvautumaan ulkoapäin tuleviin, yleisesti hyväksytyihin ohjeisiin ja määräyksiin, jotka ohjasivat heidän toimintaansa irtisanomistilanteessa.

*”Ne asiat täytyy hoitaa niinku by-the-book, että menee täysin ohjeiden mukaisesti... tietysti jokainen meistä tekee virheitä mutta mitään muodollisia virheitäkään yt-menettelyyn liittyen ei tule tehdä (Esimies C)*

*”Laki on aika tarkka siitä mitä voi sitte sanoa. Mitä siinä tilanteessa voi sanoa ja sitte sen pitää olla täsmällisesti perusteltua... -- Pitää yrittää olla inhimillinen ja jämäkkä ja ennen kaikkea noudattaa lakia.” (Esimies E)*

*”Sitte, me oltiin hirveen tarkkoja siitä et kaikki meni niinku tasan oikein. Ja sen takia me alotettiin tämmönen ihan virallinen yt-prosessi ja se tehtiin aivan by-the-book.” (Esimies B)*

*”Pitää pitää hyppysissä se, et menee ihan lain mukaan. Et miten asioita esitetään, miten se prosessi viedään läpi ja mitä sanoja voi valita. Ei voi ihan vaan hypätä mukaan... et miten se menee se prosessi.” (Esimies F)*

Lisäksi esimiehet toivat esiin huolellisen valmistautumisen ja harjoittelun merkityksen irtisanomisten onnistumiselle. Tämänkaltaiset tekniset keinot helpottivat esimiehen hallintaa tilanteesta ja tarjosivat konkreettisia keinoja, joilla esimies pystyi itse vaikuttamaan tilanteen onnistumiseen. Haastateltujen mukaan irtisanomisten käsittelylle ja työyhteisön kuuntelemiselle on tärkeää varata riittävästi aikaa. Irtisanomistilanteeseen on myös tärkeä valmistautua huolellisesti etukäteen ja tilannetta on hyvä harjoitella myös psyykkisellä tasolla. Haastatellut kertoivat esimerkiksi, että he pohtivat irtisanomiskeskustelua etukäteen voidakseen varautua alaisten erilaisiin kysymyksiin ja reaktioihin.

*”se oli ihan selkeesti first priority... että mä käytin päivässä aikaa selvästi eniten siihen, ja ekana siihen, ja sit muut sen mukaan mitä mä ehdin... et se oli vaan ykkösprioriteetti parin viikon aikana... ihan niinku kaikissa töissä. Mä halusin tehdä sen kunnolla.” (Esimies F)*

*”Kyl mä koen et mun täytyy olla ite valmistautunu nii hyvin että mä tiän eri vaihtoehdot mitä sillä ihmisellä siinä on... -- mulla täytyy olla mielessäni erilaiset käsikirjoitukset jotta mä suurinpiirtein tiän miten siinä tilanteessa toimitaan... mä koen että minä en saa jäätyä niissä tilanteissa, on se henkilön reaktio mikä tahansa.” (Esimies C)*

*”Kyl se oman itsensä rauhoittaminen niihin tilanteisiin on ollu tosi tärkeää... pieni harjoittelu siitä että mitäköhän sinulta voidaan kysyä... mitäköhän minä sanon... koska se tilannehan on alkuun tosi jännittynyt siinä itellä pala pikkasen kurkussa... ja varmasti sillä työntekijällä, joka aavistaa mitä on tapahtumassa... ni se täytyy saada kunnialla alkuun se tilanne. Ja se kannattaa harjoitella.” (Esimies C)*

Myös riittävän avoimen, mutta huolellisesti mietityn viestinnän merkitys nähtiin oleellisena irtisanomistilanteen onnistumiselle. Irtisanomistilanteessa viestinnän ja

kommunikoinnin rooli nähtiin tärkeäksi. Esimiehen tehtävänä on esimerkiksi tarjota riittävästi tietoa irtisanomisista, estää väärän tiedon leviämistä ja ylläpitää normaalia yritystoimintaan liittyvää kommunikointia myös irtisanomisten aikana. Myös irtisanomiskeskustelussa viestinnän tulee esimiesten mukaan olla hyvin selkää ja harkittua.

*” -- toisaalta sitte taas tiedon tarjoamista, missä sen yt-prosessin aikana mennään. Koska tunnetusti kaikenlaisia huhuja liikkuu kovasti ja se on aika paljon niiltä huhuilta siipien leikkaamista ja sen faktan tuomista et missä niissä neuvotteluissa mennään ja mikä meidän tilanne on.” (Esimies D)*

*”Käytännössä viestintään liittyy tiestysti se että vähintään pitää semmoset normaalit rakenteet yllä.. niinku viikkopalaverit ja tämmöset mitä on olemassa . Tommosessa tilanteessa ei lähetä niitä perumaan vaan varmistetaan että siellä on ne yhteiset viestinnän paikat olemassa sille tiimille... ja sit tarpeen mukaan ihan tähän aiheeseen liittyviä keskustelutuokioita... (Esimies E)*

*”Ei mun tarvi tylsä olla mutta puhua sitte oikeesti selkokielellä... -- et mun tulee huolehtia et ne muutoseikat tulee kerrottua ihmiselle mut ennen kaikkea tietysti on varmistettava et se henkilö oikeesti ymmärtää mistä siinä on kyse.” (Esimies C)*

*”Kyl mä vahvasti katson silmiin ja se puheen rytmi on varmasti rauhallisempi. Ja mun mielestä se on ihan ensisijaisen tärkeätä että mun täytyy pystyä koko sen keskustelun ajan katsoa ihmistä silmiin jos hän niin haluaa... toki osa ei halua että tuijotetaan toisiamme koko keskustelun ajan tuijotetaan... mutta minä en katsettani käännä pois.” (Esimies C)*

Esimehen minuuden legitimizeetti muodostuu vastausten perusteella varsin monenlaisista tekijöistä. Lopuksi haluan tuoda esille piirteen, jonka havaitsin monesta haastattelusta. Eräs minuuden legitimoinnin keino näytti liittyvän ammattiympöyteen. Esimiehiä yhdisti tietynlainen onnistumisen tunne ja tyytyväisyys omasta suoriutumisesta vaikeassa tilanteessa. Irtisanomiset miellettiin esimiestyöhön kuuluvina velvollisuuksina. Samalla tavalla niiden hoitaminen mahdollisimman tyylikkäästi ja onnistuneesti koettiin asiaksi, josta esimies saa myös olla ylpeä. Esimiesten puheesta ilmeni, että vaikeaa

esimiestyökokemusta myös arvostettiin, ja osa koki jälkikäteen jopa ylpeyttä omasta toiminnastaan irtisanomistilanteissa.

*”Se prosessi koko vaikeutenaan, ja ku se oli niin älyttömän raskasta. Kun mä siitä selvisin niin kyl mä koen itteni hirveesti rauhallisemmaksi nykyään.. jotenki on sellanen tunne että ainaki on yrittäny niin paljon, et vaik mitä tapahtuis, ni sitä ei ainakaan samalla tavalla ehkä laita ittensä syyks.” (Esimies B)*

*”en mä siitä erityisemmin nauti, mut totta kai mä oon myös tyytyväinen jos mä onnistun siinä tilanteessa... tarkoitan siis sitä et kyl mä saatan sanoa itselleni et hei, tää oli vaikee paikka, mut tein sen silti niin hyvin kun osasin. (Esimies C)*

#### **4.7 Yhteenveto**

Kuten aiemmassa tutkimuksessa on todettu, irtisanomisten tekeminen on eräs ikävimmistä tehtävistä, joihin esimies voi joutua (Molinsky & Margolis, 2006; Wright & Barling, 1998). Myös oman tutkimukseni tuloksista nousi esiin, että esimiehet kokevat irtisanomisten tekemisen epämiellyttävänä ja raskaana tehtävänä. Esimiehet liittävät irtisanomisiin useita legitimizeettiin liittyviä ongelmia. Irtisanomiset olivat tilanteita, joissa esimies joutuu tarkasti harkitsemaan sekä organisaation hyödyn että alaisten edun näkökulmia. Jotta esimiehet selviäisivät haastavasta tilanteesta, he joutuvat ylläpitämään toimintakykyään ja itseluottamusta oman toimintansa oikeellisuudesta. Esimiehen legitimizeetti saattaa joutua uudelleenarvioinnin kohteeksi irtisanomistilanteessa (Datta ym. 2010). Esimiehen on kuitenkin kyettävä ylläpitämään uskoa itsestään ja toiminnastaan myös ristiriitaisten vaatimusten ja odotusten keskellä (Eshraghi & Taffler, 2013). Minuuden legitimizeetillä on siis keskeinen merkitys irtisanomisissa, sillä yksilön on ensin uskottava oman toimintansa ja asemansa oikeellisuuteen, ennen kuin muut voivat nähdä hänet legitimiinä (Tankebe, 2014). Haastatteluaineistoni perusteella esimiehellä onkin runsaasti erilaisia keinoja, joiden avulla hän muodostaa omaa minuuden legitimizeettiään.

Suchman (1995) jakaa organisaatioiden legitimizeetin pragmaattiseen, moraaliseen ja kognitiiviseen legitimizeettiin. Tutkimukseni tuloksista nousi esiin, että myös esimiesten minuuden legitimoinnin keinoissa on huomattavissa pragmaattisia, moraalisia ja

kognitiivisia piirteitä. Esimiehet tarkastelivat irtisanomisia pragmaattisesti esimerkiksi organisaation suoran edun näkökulmasta, pohtivat irtisanomisten inhimillisiä seurauksia moraalisesta näkökulmasta ja järkeistivät irtisanomisia esimerkiksi luomalla niille merkityksiä jälkikäteen. Tämän lisäksi havaitsin, että osa minuutta legitimoivista aiheista olivat luonteeltaan ensisijaisesti teknisiä. Teknisiä minuuden legitimoinnin tapoja olivat esimerkiksi lakien noudattaminen, irtisanomisiin valmistautuminen ja riittävän ajan varaaminen. Havaitsin myös, että esimiehet käyttävät osittain samoja keinoja irtisanomisten legitimointiin yrityksessään.

Minuuden legitimiteettiin irtisanomistilanteissa vaikuttavat vastausten perusteella sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Esimiehet perustelivat irtisanomisia ja omaa toimintaansa ulkoisilla, itsestä riippumattomilla tekijöillä. Tutkimuksessa on tunnistettu, että yksilöllä on tapana selittää onnistumisia omilla ansioillaan. Epäonnistumisia taas selitetään todennäköisemmin ulkoisilla syillä. (Eshrangi & Taffler, 2013; Vaara, 2002.) Haastattelemanি esimiehet perustelivat irtisanomisia esimerkiksi toimintaympäristön muutoksilla tai kertoivat irtisanomisten perustuvan täysin ylemmän johdon päätöksiin. Samalla esimiehet korostivat, miten ovat pyrkineet omalla toiminnallaan vaikuttamaan irtisanomisiin. Tällaisia keinoja olivat esimerkiksi pyrkimykset minimoida irtisanomisten haittoja omille alaisille ja omien vahvuuksien korostaminen irtisanomisissa.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Irtisanovan esimiehen minuuden legitimizeetti muodostuu pragmaattisista, moraalisisista, kognitiivisista ja teknisistä erityispiirteistä

Tutkimukseni tavoitteena oli kuvata ja analysoida esimiehen minuuden legitimizeettiä olemusta ja sen muodostumista erityisesti irtisanomistilanteessa. Teoreettisen kirjallisuuskatsaukseni avulla selvitin, mitä minuuden legitimizeetillä tarkoitetaan ja millaiset seikat vaikuttavat esimiehen minuuden legitimizeettiin. Empiirisen aineistoni ja sen analyysin avulla siirsin minuuden legitimizeetin fokuksen irtisanomistilanteeseen. Tutkimuskysymykseni mukaisesti pyrin lisäämään ymmärrystä siitä, miten esimies legitimoii omaa toimintaansa ja asemaansa haastavassa esimiestyön tilanteessa, jossa joutuu irtisanomaan omia alaisiaan. Alatutkimuskysymysteni avulla selvennän myös, miten esimies legitimoii minuutensa lisäksi samalla myös organisaation irtisanomisia. Tarkastelen myös sitä, millaisia legitimizeettiongelmia irtisanomisiin esimiehen mielestä liittyy.

Johtamistutkimuksessa minuuden legitimizeetiltä puuttuu toistaiseksi selkeä teoreettinen viitekehys ja esimiesten minuuden legitimizeetin tutkimus on vielä melko vähäistä ja hajanaista. Yhdistän tutkimuksessani perinteisemmän legitimizeettitutkimuksen näkökulmia ja uudempaa tutkimusta minuuden legitimizeetistä, jotta voisin kuvata irtisanomisia tekevän esimiehen minuuden legitimizeoinnin keinoja mahdollisimman tarkasti ja luotettavasti.

Minuuden legitimizeetillä viitataan valtaapitävän itsevarmuuteen oman valtansa oikeutuksesta (Tankebe, 2014, 3). Minuuden legitimizeetin luominen, ylläpitäminen ja korjaaminen ovat pitkälti identiteettityötä, jonka avulla henkilö pyrkii rakentamaan eheän minäkuvan ja ymmärtämään ja hyväksymään itsensä nyt ja tulevaisuudessa (Brown &

Toyoki, 2013). Irtisanomisia toteuttava esimies toimii organisaatiossa eräänlaisessa muutosagentin roolissa. Kuten aiemmissa tutkimuksissa on todettu, muutosagentin legitimiteetti irtisanovassa organisaatiossa on keskeistä onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi (Boltanski & Thévenot, 1991; Boyer, 2003; Huy ym. 2014). Yksilön identiteettityö taas on todennäköisesti tärkeässä asemassa muiden organisaation prosessien ja tulosten kannalta (Brown & Toyoki, 2013, 16). Esimiehen reaktioilla on tunnistettu olevan merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon, asenteisiin ja moraalisiin (Grunberg ym. 2006; Wright & Barling, 1998). Tällöin esimiehen legitiimi asema on tärkeässä asemassa irtisanomisilla tavoiteltujen muutosten aikaansaamiseksi. Irtisanomiset saattavat aiheuttaa kuitenkin uhan esimiehen minuuden legitimiteetille, sillä irtisanomisten tekemisen on tunnistettu aiheuttavan esimerkiksi stressiä, emotionaalisia paineita ja uniongelmia (Grunberg ym. 2006; Molinsky & Margolis, 2006). Yksilön on oltava vakuuttunut oman valtansa ja asemansa oikeutuksesta, jotta muut voivat pitää hänen toimintaansa legitiiminä (Tankebe, 2014), joten tutkimuksessa on tärkeää tunnistaa niitä tapoja, joiden kautta esimiehen minuuden legitimiteetti rakentuu irtisanomistilanteissa.

Organisaatioiden legitimiteetin tutkimus tarjoaa tärkeitä näkökulmia oman tutkimukseni tarpeisiin. Esimiehen minuuden legitimiteettiin vaikuttavat esimerkiksi institutionaalisen ympäristön ominaispiirteet ja yrityksen omat erityispiirteet (esim. Hybels, 1995; Maurer, 1971; Kostova & Zaheer, 1999). Tutkimuksessani nousivat esille esimerkiksi yrityksen kansainvälistymiseen liittyvät tavoitteet sekä pankkialan yleinen muutos, kun esimiehet perustelivat tekemiään irtisanomisia. Yrityksen kansainvälistyminen oli organisaation piirre, joka kannusti suuntaamaan henkilöresursseja Suomen sijaan laajemmin myös ulkomaille. Organisaation ja toimintaympäristön erityispiirteisiin vetoaminen näyttääkin olevan keino, jolla esimiehet legitimoivat irtisanomisia niin organisaation kuin oman toimintansakin näkökulmasta.

Kuten Suchman (1995) esitti jo 1990-luvun puolivälissä, legitimiteetti voidaan erotella pragmaattiseen, moraaliseen ja kognitiiviseen legitimiteettiin. Vaikka Suchmanin teoria perustuukin ensisijaisesti laajempaan organisatoriseen legitimiteettiin, jaottelu soveltuu hyvin myös irtisanomistilanteessa olevan esimiehen minuuden legitimiteetin tarkasteluun. Minuuden legitimiteettiä on tutkittu jonkin verran diskursiivisista

lähtökohdista (Erkama & Vaara, 2010; Golant & Sillince, 2007; Maclen, Harvey & Chia, 2012; Suddaby & Greenwood, 2005), mutta laajempia temaattisia malleja minuuden legitimitteetistä ei juurikaan ole. Aineistoa analysoidessani havaitsin, että Suchmanin legitimitteetin tasot tarjoavat hyvän pohjan myös minuuden legitimitteetin olemuksen ja rakentumisen kuvaamiselle. Haastattelusta nousi esiin niin pragmaattisia, moraalisia kuin kognitiivisiakin strategioita, joiden avulla esimiehet muodostivat minuuden legitimitteettiään irtisanomistilanteissa.

Suchmanin jaottelu ei silti sellaisenaan riitä kuvaamaan irtisanomisia tekevän esimiehen minuuden legitimitteetin ilmiötä, vaan havaitsin aineistostani piirteitä, joiden pohjalta muokkasin viitekehystä paremmin minuuden legitimitteetin ilmiötä vastaavaksi. Pragmaattisten, moraalisten ja kognitiivisten minuuden legitimoinnin strategioiden lisäksi haastatteluista nousi esiin useita piirteitä, joiden pohjalta loin neljännen minuuden legitimitteetin tyyppin, teknisen legitimitteetin.

Havaitsin myös, että minuuden legitimitteettiin vaikuttavat voimakkaasti niin ulkoiset tekijät, kuin omasta itsestään lähtöisin oleva toiminta. Eshraghi ja Taffler (2013) ovatkin esittäneet, että minuuden legitimointiin käytetään sisäisiä, omaan toimintaan ja tekoihin liittyviä perusteluja sekä ulkoisia, itsestä riippumattomia perusteluja. Oleellista minuuden legitimoinnin kannalta näyttää olevan se, miten esimies itse esittää ja tulkitsee ulkoisia tekijöitä ja omaa toimintaansa. Kuten Tankebe (2014) on osoittanut, tulkinnat yleisöjen legitimitteettikäsityksistä vaikuttavat vallanpitäjän käsityksiin omasta legitimitteetistään. Samoin ihmisille näyttää olevan tärkeää selittää omaa toimintaansa niin, että se näyttäytyy mahdollisimman hyvässä valossa (Lämsä, 1999, 347).

### **5.1.1 Pragmaattinen minuuden legitimointi irtisanomistilanteessa**

Pragmaattinen legitimitteetti perustuu sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin vastaamiseen. Suchman (1995) jakaa pragmaattisen legitimitteetin vielä kolmeen alatyyppiin: vaihdannan legitimitteettiin, vaikutuksen legitimitteettiin ja taipumukselliseen legitimitteettiin. (Suchman, 1995.) Esimies arvioi irtisanomisia sen mukaan, onko sillä oletettua arvoa tietylle joukolle tai sidosryhmälle. Irtisanomistilanteessa pragmaattiset tekijät näyttävät tutkimukseni valossa olevan ensisijaisesti yrityksen ja sen omistajien etuun liittyviä. Esimiehet eivät tuoneet haastatteluissa esiin omaan, henkilökohtaiseen

etuunsa liittyviä näkökulmia, vaan pragmaattiset minuuden legitimoinnin keinot keskittyivät ennemminkin muiden tahojen etujen tarkasteluun. Pragmaattiset keinot toimivatkin samalla myös tapana, jolla esimiehet oikeuttivat organisaatiossa tapahtuvia irtisanomisia. Erkama ja Vaara (2010) ovat esittäneet, että rationaaliset argumentit ovat keskeisiä irtisanomisten legitimizeettiin vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti taloudelliseen suorituskykyyn liittyvät teemat ovat legitimoinnissa keskeisessä asemassa. (Erkama & Vaara, 2010.) Irtisanomisiin suhtaudutaan aiempaan verrattuna yhä myönteisemmin, kun asiaa tarkastellaan esimerkiksi tehokkuuden, voittojen ja osakkeenomistajien arvojen näkökulmasta (Hirsch & DeSoucey, 2006). Jokainen haastatteleman esimies oikeuttikin irtisanomisia taloudellisiin ja tuotannollisiin syihin vedoten. Kun esimiehet perustelevat irtisanomisia organisaation edun näkökulmasta, he samalla oikeuttavat irtisanomisten tekemistä myös itselleen. Esimiesten onkin kenties helpompi legitimoida irtisanomisten tekemistä kun he näkevät irtisanomisten syyt organisaatiossa legitimeiksi.

Samalla havaitsin, että minuuden legitimizeettia voidaan rakentaa myös kyseenalaistamalla irtisanomisten vaikutusten legitimizeettia. Eräs tutkimukseeni osallistunut esimies korosti riskejä, joita yritykselle voi aiheutua irtisanomisista ja työn siirtämisestä muualle. Kyseinen esimies ajoi vahvasti omien alaistensa näkökulmaa, eikä hän pitänyt irtisanomisia organisaationkaan kannalta rationaalisena ratkaisuna. Esimies siis toisaalta kyseenalaisti irtisanomisten legitimizeettia, mutta samalla käytti tätä minuuden legitimoinnin keinona. Kyseinen esimies pyrki kenties näyttämään mahdollisimman hyvässä valossa sellaisten sidosryhmien (tässä tapauksessa omien alaisten) silmissä, joiden legitimizeettikäsityksillä on eniten vaikutusta hänen omaan itsevarmuuteen legitimizeetistään (Lämsä, 1999; Tankebe, 2014).

Taipumuksellinen legitimizeetti viittaa täsmälliseen harkintaan ja organisaation piirteiden, toimintatapojen ja arvojen huolelliseen harkintaan (Suchman, 1995). Esimiesten eräs keino legitimoida omaa toimintaansa irtisanomisissa oli se, että he perustelivat irtisanomiset ja irtisanottavien yksilöiden lukumäärän huolellisesti. Esimiehet korostivat, että ennen irtisanomispäätösten tekemistä he ovat pyrkineet selvittämään vaihtoehtoiset keinot, joilla irtisanomisia voitaisiin kenties välttää. He kertoivat esimerkiksi pohtineensa, riittäisivätkö eläköitymisen tai vapaaehtoisen irtisanoutumisen myötä aiheutuvat henkilöstövähennykset tai voitaisiinko työtä järjestellä

niin, että irtisanomisuhan alla oleville yksilöille löytyisi töitä muualta organisaatiosta. Irtisanomispäätöksiä tekevät esimiehet korostivat, että olivat käyneet erilaisia vaihtoehtoja läpi ja pohtineet, mikä olisi kaikkein optimaalisin ja inhimillisin tapa saavuttaa halutut muutokset organisaatiossa. Ihmisillä on tapana legitimoida sellaisia tahoja, joiden uskovat olevan esimerkiksi luotettavia ja viisaita (Suchman, 1998).

Mielenkiintoinen, pragmaattiseen vaihdannan legitimizeettiin liittyvä havainto on se, että esimiehet pyrkivät oikeuttamaan toimintaansa myös painottamalla keinoja, joiden olettavat tuovan arvoa irtisanotulle henkilölle. Tutkimukseeni osallistuneet esimiehet ikään kuin pehmensivät irtisanomisten vaikutusta kertomalla esimerkiksi erilaisista tukipaketeista, joita yksilöt irtisanomisen seurauksena saivat. Pragmaattisten periaatteiden mukaisesti yksilö tarkastelee legitimizeettia sen valossa, mitä hyötyä hän olettaa toiminnalla olevan jollekin sidosryhmälle (Suchman, 1995). Esimiehet ymmärtävät, että irtisanomisella on kielteinen vaikutus alaiseen, joten he pyrkivät korostamaan niitä asioita, jotka olosuhteet huomioon ottaen tarjoavat suoraa hyötyä irtisanotulle. Tällaisia pragmaattisia minuuden legitimoinnin keinoja ovat tutkimukseni perusteella esimerkiksi erilaisten irtisanomispakettien ja outplacement-palveluiden tarjoaminen. Toiminta on pragmaattisesti legitimiä, mikäli se tarjoaa jotakin konkreettista hyötyä tarkastelevalle taholle (Dart, 2004). Esimies arvioi tarjottujen tukipakettien tuottavan hyötyä irtisanottavalle ja oikeuttivat näin osaltaan toimintaansa irtisanomistilanteissa. Tämä toimii samalla organisaation irtisanomisia legitimoivana keinona, sillä esimiehet korostavat organisaation tarjoamaa tukea ja huolenpitoa irtisanottavia kohtaan.

### **5.1.2 Moraalinen minuuden legitimointi irtisanomistilanteissa**

Moraalinen legitimizeetti perustuu siihen, mitä koetaan oikeaksi (Brown & Toyoki, 2013; Suchman, 1995) ja moraaliset legitimizeettiarviot tarkastelevat yleisesti hyväksytyjä arvoja, normeja ja standardeja. Moraalinen legitimizeetti voidaan jakaa tulosten ja seurausten legitimizeettiin, menettelytapojen legitimizeettiin, rakenteelliseen legitimizeettiin ja henkilökohtaiseen legitimizeettiin (Scott & Meyer, 1991; Suchman, 1995). Moraalista legitimizeettia arvioidessa huomiota kiinnitetään ensisijaisesti siihen, mikä on oikeutettu tai hyväksyttävä tapa toimia kyseisessä tilanteessa (Suchman, 1995).

Esimiestyö on eräs organisatorinen rakenne, jolle on muodostunut rakenteellinen legitimititeettiasema. Rakenteelliseen legitimitettiin vaikuttavat organisaation rakenteet ja arviot siitä, että organisaation rakenteet mahdollistavat legitimiinä pidetyn työn tekemisen (Scott, 1977; Suchman, 1995). Minuuden legitimitettä arvioitaessa vaikutusta on siis sillä, että esimies itse kokee asemansa legitimiiksi. Oleellista on myös se, että esimies kokee toimivansa tavoilla, jotka ilmaisevat yhteisten arvojen mukaista ja tarkoituksenmukaista toimintaa. Esimiehen asemaan ja esimiestyöhön irtisanomistilanteessa liittyy paljon erilaisia odotuksia ja velvollisuuksia. Kuten Wiesenfeld ym. (2000, 2) ovat todenneet, esimiehen odotetaan olevan organisaation edustaja ja auttavan organisaatiota maksimoimaan muutoksessa tavoitellut edut. Samoin esimiesten oletetaan tekevän oikeutettuja päätöksiä (Clair & Dufresne, 2004), ilmaisevan tiettyjä tunteita (Madera & Smith, 2009) ja kohtelevan irtisanottavia myötätuntoisesti ja kunnioittavasti (Molinsky & Margolis, 2006). Haastattelemani esimiehet näyttivätkin legitimoivan omaa toimintaansa sillä, että korostivat irtisanomisten kuuluvan oleellisesti heidän työnkuvaansa. Irtisanomisten ymmärtäminen osaksi omaa ammatillista identiteettiä liittyvät minuuden legitimoinnin prosessiin, jolla esimiehet rakentavat, vahvistavat tai vastustavat valtaan liittyviä minäkuviaan (Tankebe, 2014).

Aineistostani ilmeni, että etenkin moraalisiin arvioihin irtisanomisista liittyy paljon legitimititeettiongelmia. Jokainen esimies korosti haastattelussa sitä, miten epämiellyttävä tehtävä irtisanomisten tekeminen heille on. Tällä esimiehet pyrkivät kenties osoittamaan sellaisia irtisanomisiin liittyviä tunteita ja mielipiteitä, jotka nähdään yhteiskunnallisesti legitimeiksi. Moraalinen legitimitetti perustuukin arvioihin siitä, mikä on oikeutettu tai hyväksytty tapa toimia kyseisessä tilanteessa ja parantaako tarkastelun kohteena oleva toiminta yhteiskunnallista hyvinvointia (Suchman, 1995). Irtisanomiset mielletään usein edelleen vaikuttavan kielteisesti etenkin irtisanottavien hyvinvointiin (Dewettinct & Buyens, 2002). Tämän vuoksi vastenmielisyyden osoittaminen irtisanomisten tekemistä kohtaan voidaan ymmärtää moraalisesti legitimiiksi tavaksi toimia. Esimiehet kenties vahvistavat käsitystä itsestään empaattisena yksilönä, joka taas vahvistaa heidän minäkuvaansa hyvänä esimiehenä.

Irtisanottavien työntekijöiden valitseminen näyttää olevan aihe, joka saattaa horjuttaa esimiehen moraalista minuuden legitimitettä. Esimiehet kokevat irtisanottavien

valitsemisen ongelmalliseksi tilanteeksi, jossa joutuivat pohtimaan valintojen legitimitettä erityisen paljon. Samalla päätökset irtisanottavista toimivat kuitenkin myös minuuden legitimoinnin keinona. Tutkimukseni esimiehet kärsivät tunnontuskista irtisanoessaan hyvää ja osaavaa henkilöstöään ja miettiessään heille aiheuttamaansa harmia. Yleisesti esimiehet tekivät irtisanomispäätöksiä tulosten ja seurausten legitimitettä arvioiden. Suchmanin (1995) mukaan tulosten ja seurausten legitimitetti perustuu arvioihin siitä, mitä toiminnalla saavutetaan. Etenkin ne esimiehet, jotka kokivat valintojen tekemisen erityisen raskaana, painottivat paljon niitä inhimillisiä puolia ja seurauksia, joita irtisanomisella voi yksilön elämään olla. Osa esimiehistä korosti, että esimerkiksi yksinhuoltajaa tai vieraasta kulttuurista tullutta työntekijää olisi ollut eettisesti erityisen väärin irtisanoa. Wrightin ja Barlingin (1998) mukaan irtisanomisia tekvän tahon tuska saattaa olla pienempi, mikäli hän uskoo tehneensä kaiken mahdollisimman oikeudenmukaisesti. Haastattelemanani esimiehet pohtivatkin, millaisia vaikutuksia irtisanomisella on yksilön elämään. Tämän vuoksi he saattavat valita henkilöitä, joiden hyvinvointiin irtisanomisilla olisi mahdollisimman vähän haittaa. Toisaalta esimiehet pyrkivät irtisanomisvalinnoilla myös varmistamaan, että yrityksessä jatkavat yrityksen edun kannalta parhaat osaajat. Tällöin minuutta legitimoivana voimana on ensisijaisesti arviot siitä, millaisia vaikutuksia osaavalla henkilöstöllä on tulevaisuuden työyhteisön menestykseen.

Menettelytapojen legitimitetti liittyy arvioihin siitä, ovatko käytetyt tekniikat ja prosessit sosiaalisesti hyväksyttäviä (Suchman, 1995). Minuuden legitimitetin näkökulmasta esimies siis tarkastelee sitä, miten hyväksyttävänä hän itse pitää käyttämiään menetelmiä irtisanomistilanteissa. Samoin hän arvioi sitä, ovatko organisaation irtisanomistilanteissa käyttämät prosessit yleisesti hyväksyttäviä. Oikeudenmukaiseksi kokemansa irtisanomisprosessi auttaa esimiestä hyväksymään yrityksessä tehtävät irtisanomiset (Lavelle, 2016) ja toimii myös irtisanomisia legitimoivana keinona. Irtisanomisten prosessuaalisen oikeudenmukaisuuden arvioiminen vaikuttaakin olevan keskeinen sekä irtisanomisten- että esimiehen minuuden legitimitettä rakentava keino. Esimerkiksi irtisanomisiin liittyvien päätöksentekijöiden prosessuaalinen epäoikeudenmukaisuus voi aiheuttaa irtisanomisuutisten välittäjälle dilemman, jossa he yrittävät suojella legitimitettiään torjuvilla toimintatavoilla tai etäännyttävällä käytöksellä (Lavelle ym., 2016). Tämä oli huomattavissa kahden esimiehen puheessa. He pyrkivät tuomaan

alaisilleen esille sen, etteivät liittyneet irtisanomispäätöksiin millään tapaa ja toimivat irtisanomisissa vain ikävänä välikätenä. Esimiehet tekivät siis selkeän eron organisaation ja oman näkökulmansa välillä. Tilanteessa, jossa esimies kokee irtisanomiset epäoikeudenmukaisiksi, esimies saattaa suojella omaa legitimizeettiään esimerkiksi torjuvilla toimintatavoilla tai etäännyttävällä käytöksellä (Lavelle ym. 2016). Etäännyttävä käytös irtisanottavia alaisia kohtaan on tunnistettu aiemmassa tutkimuksessa suojelevaksi mekanismiksi, jolla irtisanomisia tekevä taho pyrkii suojelemaan omaa identiteettiään. Tällaisen käytöksen on kuitenkin tunnistettu olevan erityisesti irtisanottavan alaisen ja organisaation edun kannalta haitallista. (Lavelle, 2016; Molinsky & Margolis, 2006; Wright & Barling, 1998.)

Haastattelemani esimiehet eivät kuitenkaan suoraan tuoneet esille, että olisivat pyrkineet ottamaan etäisyyttä omia alaisiaan kohtaan. Tulosten ja seurausten legitimizeetin (Suchman, 1995) mukaisesti irtisanomiset saattavat aiheuttaa esimiehelle moraalista pahoinvointia, kun esimies pohtii alaisilleen mahdollisesti aiheutuvia ikäviä seurauksia. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että irtisanomisia toteuttavan tahon etäännyttävä käytös kohdistuu usein myös irtisanottaviin alaisiin, kun yksilö pyrkii suojelemaan omaa minäkuvaansa tai identiteettiään (Grunberg ym. 2006; Lavelle ym. 2016; Molinsky & Margolis, 2006; Wright & Barling, 1998). Osa haastattelemistani esimiehistä korosti korrektiin ja tavallista asiallisemman käytöksen merkitystä irtisanomistilannetta läpikäyvässä työyhteisössä. Tällainen toiminta saattaa viitata jonkinasteiseen etäännyttämiseen, sillä Molinskyn ja Margolisin (2006) mukaan tunteiden poissulkeminen ja mekaaninen käytös irtisanomistilanteessa on eräs selviytymiskeino, jota irtisanomisia tekevä taho saattaa käyttää legitimizeetiltään ongelmallisessa tilanteessa. Aineistoni perusteella on kuitenkin mahdotonta aukottomasti osoittaa, ovatko esimiehet irtisanomisten hetkellä tiedostetusti tai tiedostamattaan omaksuneet etäännyttäviä toimintatapoja alaisiaan kohtaan enemmän kuin haastattelussa ovat kertoneet.

Osa tutkimukseni esimiehistä pyrki selviytymään irtisanomisista yksin, mutta useammin esimiehet hakivat hyväksyntää ja tukea toiminnalleen muilta organisaation sidosryhmiltä. Yksilöllä on tapana painottaa niitä tahoja, jotka auttavat häntä vahvistamaan luottamustaan omasta legitimizeetistään (Tankebe, 2014). Esimiehet mainitsivat



esimerkiksi henkilöstöhallinnon ja omien esimiestensä roolin irtisanomisten toteuttamisen apuna. Myös työtovereilta ja omilta alaisilta haettiin apua ja hyväksyntää omalle toiminnalle. Zelditch ja Walker (1984) ovat todenneet, että esimiesten legitimitetti voi perustua auktorisointiin, kannatukseen tai sopivuuteen. Tällä he viittaavat siihen, että esimiehen legitimitetin lähteenä voi toimia niin organisaation hierarkiassa korkeammalla olevilta henkilöiltä kuin kollegoilta ja alaisilta tullut tuki. (Zelditch & Walker, 1984.) Moni esimies koki muiden henkisen tuen irtisanomisissa tärkeäksi, sillä heidän kanssaan oli mahdollista esimerkiksi valmistautua irtisanomisiin ja purkaa tilannetta jälkikäteen. Esimerkiksi muilta työtovereilta tai omalta esimieheltä tulleet rohkaisevat kommentit auttoivat esimiestä vahvistamaan luottamusta omasta toiminnastaan ja minuuden legitimitetistään.

Esimiehen minuuden legitimitettiin vaikuttaa myös se, miten hän tulkitsee alaistensa reaktioita irtisanomistilanteissa. Alaisten suunnalta tuleva yksilötason tuki on tärkeä legitimitetin lähde (Zelditch & Walker, 1984). Osa esimiehistä kertoi, että alaiset suhtautuivat irtisanomisiin yllättävän myönteisesti; osa taas mainitsi, että irtisanomiset saattoivat muuttaa alaisten suhtautumista esimieheen. Tankeben (2014) mukaan valtaapitävän on ymmärrettävä, mikä ruokkii yleisön legitimitetikäsityksiä. Näin yksilö voi myös vastavuoroisesti käsitellä muiden reaktioita itseään kohtaan minuuden legitimitettiin muodostaessaan. (Tankebe, 2014.) Haastattelemani esimiehet arvioivat millaisia normatiivisia arvioita alaiset tekivät heistä. Osa esimiehistä koki, että alaisten suhtautuminen heihin pysyi melko samanlaisena irtisanomisista huolimatta. He kertoivat hyvistä suhteistaan alaisiinsa ja korostivat, että alaiset ymmärsivät esimiehen olevan sama ihminen ikävästä tilanteesta huolimatta. Esimiesten tulkinnat alaistensa moraalisisista legitimitettiarvioista vaikuttavat siihen, miten esimies itse tulkitsee oman toimintansa legitimitettiin. Kuten Kertzer (1988) on todennut, auktoriteettiasemassa olevalla henkilöllä on oltava keinoja, joilla hän voi muuttaa omaa käsitystään valtansa oikeellisuudesta. Myönteisiksi koetut arviot alaisilta saattavat vahvistaa esimiehen itseluottamusta oman toimintansa oikeutuksesta irtisanomistilanteessa. Epäilykset alaisten suhtautumisesta esimiehen legitimitettiin taas saattavat aiheuttaa esimiehelle painetta muuttaa toimintaansa niin, että alaisten legitimitettiarviot paranisivat.

Kuten Erkama ja Vaara (2010) totesivat tutkimuksessaan, eräs keino legitimoida irtisanomisia oli moralisointi, joka liittyy ”muiden työpaikkojen pelastamiseen”. Sama piirre toistui yleisesti haastattelemiени esimiesten puheissa. Moraalisesti suuri legitimizeettiongelma irtisanomistilanteissa liittyy nimenomaan irtisanomisten kielteisiin vaikutuksiin irtisanottavalle yksilölle. Esimiehet kuitenkin kokivat, että irtisanomalla joitakin yksilöitä he pystyivät pelastamaan edes osan työpaikoista. Ilman irtisanomisia koko organisaation toiminta olisi saattanut loppua ja kaikkien työpaikat hävitä. Tämän avulla esimiehet oikeuttivat organisaatiossa tapahtuvia irtisanomisissa. Samalla eräänä esimiesten minuuden legitimoinnin keinona voidaan pitää sitä, että he vetoavat laajempaan sosiaaliseen hyvinvointiin; muutamalla irtisanomisella voidaan pelastaa monta muuta työpaikkaa. Tällainen minuuden legitimointi perustuu ensisijaisesti esimiehen moraalisisille arvioille siitä, että pienen joukon kannalta ikävällä toiminnalla on laajemman yhteisön hyvinvointia parantava vaikutus (Suchman, 1995).

Suchmanin jaottelun mukaan moraalisen legitimizeetin eräs alatyyppe on henkilökohtaiseen persoonallisuuteen liittyvä legitimizeetti. Institutionaalisessa kontekstissa tämä tarkoittaa erityisesti organisaation johtajien henkilökohtaista karismaa. (Suchman, 1995.) Minuuden legitimizeetin tarkastelukulmasta esimies arvioi omaa karismaansa sekä henkilökohtaisia ominaisuuksiaan. Haastatteluissa esimiehet korostivat sellaisia piirteitä itsessään, jotka kokivat erityisen tärkeiksi irtisanomistilanteen onnistumisen kannalta. Macleanin ym. (2012) tutkimukseen nojaten esimiehet pyrkivät kenties luomaan käsitystä siitä, että hän on yrityksen sisällä luotettava, lojaali, päättäväinen ja onnistumisenhaluinen johtaja (Brown, 1997), joka osaa varautua jopa ennalta-arvaamattomiin kriiseihin. (Maclean ym. 2012.) Esimies saattaa korostaa esimerkiksi luotettavuuttaan, johdonmukaisuuttaan, jämäkkyyttään tai inhimillisyyttään kertoessaan irtisanomistilanteesta. Omien vahvuuksien ja karisman pohtiminen ja niiden esille tuominen saattaa toimia esimiehen itsetuntoa ja minuuden legitimizeettiä vahvistavana toimintana irtisanomistilanteessa. Tällä minuuden legitimoinnin keinolla saattaa olla myös irtisanomisia legitimoiva vaikutus, sillä esimiehen henkilökohtaiset vahvuudet saattavat vaikuttaa myös esimerkiksi hänen alaistensa käsityksiin esimiehensä luotettavuudesta ja samalla irtisanomisten oikeutuksesta.

### 5.1.3 Kognitiivinen minuuden legitimointi irtisanomistilanteissa

Kognitiivinen legitimizeetti perustuu itsestänselvyytenä otettavuuden ajatukselle sekä tiettyjä käyttäytymismalleja kuvaaville ajattelu- ja päätösprosesseille (Aldrich & Fiol, 1994). Yksilö pyrkii luomaan itsestään mahdollisimman tarkoituksenmukaisen käsityksen ja samalla kehittämään tapoja joilla hän selviytyy itsensä kanssa nyt ja tulevaisuudessa (Brown & Toyoki, 2013, 12-14; Thornborrow & Brown, 2009, 356). Suchmanin (1995, 585) mukaan moraalinen ja pragmaattinen legitimizeetti perustuvat dirskursiivisille arvioille. Kognitiivinen legitimizeetti sen sijaan perustuu ennemminkin oletuksiin ja itsestänselvyyksinä pidettyihin teemoihin (Suchman, 1995, 585) ja se sisältää paljon tiedostamattomia piirteitä (Eshangi & Taffler, 2013; Suchman, 1995). Kognitiivisia minuuden legitimoinnin piirteitä ja keinoja olikin haastattelututkimuksen avulla haastavampi havaita kuin moraalisia tai pragmaattisia piirteitä. Aineistostani nousi esiin muutamia aiheita, jotka liittyivät vahvasti merkitysten luomiseen, itsestänselvyyden olettamuksiin ja tarkoituksenmukaisuuden tavoitteluun. Kognitiiviset minuuden legitimoinnin keinot näyttävät sisältävän myös moraalisia ja pragmaattisia piirteitä, mutta ne liittyvät näitä vahvemmin kognitiivisiin arvioihin ja ymmärrettävyyden luomiseen.

Irtisanomisia tekevät tahot saattavat etsiä irtisanomisista jonkinlaisia merkityksiä, joiden avulla he pyrkivät ylläpitämään yhtenäisyyden ja tarkoituksellisuuden mielikuvaa (Wright & Barling, 1998). Kognitiivisena minuuden legitimoinnin keinona voidaan pitää esimerkiksi irtisanomisiin ja muutostilanteisiin tottumista, joita useampi esimies toi haastattelussa esille. Esimiehet kertoivat, että irtisanomiset eivät ole heille vieras aihe. Monella heillä oli kokemusta jo aiemmista irtisanomisista. Esimiehet viittasivat toimintaympäristönsä tapahtumiin, kuten 90-luvun lamaan, ja painottivat etteivät heidän tekemänsä irtisanomiset ole mitenkään ainutkertaisia. Tällä he myös loivat merkityksiä kokemilleen irtisanomistilanteille ja sijoittivat ne osaksi yleisempää kulttuurista viitekehystä. Minuuden legitimoinnin lisäksi tällä oli myös irtisanomisia legitimoiva vaikutus. Ymmärrettävyyttä kaottiseen kognitiiviseen ympäristöön saadaan, kun toimijat järjestelevät kokemuksiaan yhtenäisiksi ja ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi (Mills, 1940; Scott & Lyman, 1968; ks. Suchman, 1995, 582). Esimiehet siis suhteuttavat oman irtisanomiskokemuksensa laajempaan kulttuuriseen kontekstiin, joka auttaa heitä

käsittelmään omia kokemuksiaan ja luomaan niistä merkityksellisen kokonaisuuden. Samalla he myös luovat merkityksiä irtisanomisille laajemmassa organisaation kontekstissa, joka saattaa edistää organisaation legitimizeettiä irtisanomistilanteessa.

Esimiehillä oli tutkimuksessani selvä käsitys siitä, mikä on oikea ja sosiaalisesti hyväksytty tapa toimia irtisanomistilanteissa. He pitivät itsestään selvänä, että irtisanomistilanteessa kuuluu suosia, ja toisaalta välttää, tiettyjä toimintamalleja, tunteita ja käyttäytymistä. Esimerkiksi esimiehet kertoivat käyttäytyvänsä irtisanomistilanteissa hieman tavallista korrekimmin ja välttävänsä liiallista ilakointia työpaikalla. Irtisanomisissa vääränlaiseksi koettujen tunteiden, kuten onnellisuuden tai hilpeyden näyttäminen voikin aiheuttaa kognitiiviseen puoleen liittyvän legitimizeettiongelman. Scottin (1998) mukaan kognitiivinen legitimizeetti on vahvasti sidoksissa laajemmassa kulttuurisessa viitekehyksessä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja neuvotteluihin. Legitimeetti syntyy, muuttuu ja säilyy yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa siinä kulttuurisessa viitekehyksessä ja kontekstissa, joka nähdään objektiivisena ja käyttäytymistä ohjaavana. (Scott, 1998.) Käyttäytymällä tavoilla, jotka ymmärtävät sosiaalisesti legitimeiksi, esimiehet vahvistavat luottamusta myös oman toimintansa oikeellisuudesta. Kuten tutkimuksestani selvisi, tällaisia käyttäytymisen tapoja voivat olla esimerkiksi asiallisuus, korrektius, riittävä avoimuus tai inhimillisuus.

Esimiehet lisäsivät toimintansa ymmärrettävyyttä myös korostamalla itsestään tiettyjä puolia haastatteluissa. Jokainen esimies loi haastattelussa itsestään melko johdonmukaisen kuvan ja korosti tiettyjä piirteitä itsessään läpi keskustelun. Esimerkiksi Esimies C korosti korrektiutta, vastuuntuntoisuuttaan ja luotettavuuttaan, Esimies E inhimillisyyttään, jämäkkyyttään ja asiallisuuttaan, kun taas Esimies D painotti läsnäolon ja asioista puhumisen merkitystä. Osa sijoitti itsensä sankarin rooliin (Gabriel, 1995; Vaara, 2002; Maclean ym. 2012) kertoessaan esimerkiksi siitä, miten olivat tehneet kaikkensa alaistensa pelastamiseksi. Osa taas korosti omaa luotettavuuttaan, lojaaliuttaan ja päättäväisyyttään kriisitilanteessa (Brown, 1997; Maclean, 2012). Aiemmassa minuuden legitimizeetin tutkimuksessa onkin tunnistettu, että yksiköllä on tapana luoda puheessa itsestään yhtenäinen ja tarkoituksenmukainen kuva ulospäin (Eshraghi & Taffler; Ibarra & Barbulescu, 2010; Maclean ym. 2013). Tällainen on eräs tapa, jolla

yksilö järkeistää toimintaansa ja muokkaa sosiaalisia ja ammatillisia identiteettejään (Ibarra & Barbulescu, 2010).

Kognitiivinen uskomusten järjestelmä luo todellisuutta ja selittää sitä, miten tarkastelun kohteena oleva toiminta voidaan nähdä tarkoituksellisena ja yhdenmukaisena senhetkisen tiedon puitteissa (Garfinkel, 1967; ks. Lamertz & Baum, 1998, 95.) Tämä selittää esimerkiksi sitä, miten näennäisesti ongelmallinen toiminta voikin näyttäytyä järkeenkäyvältä laajemmassa legitimoitujen toimintatapojen kokonaisuudessa (Lamertz & Baum, 1998). Tärkeä minuuden legitimizeettiä rakentava tekijä näyttää tutkimukseni perusteella olevan irtisanomisten tulosten tarkastelu jälkikäteen. Kuten Abrahamson ja Park (1994) toteavat, organisationaalisen muutoksen lopputulemaa on tapana kuvata enemmän onnistumisena kuin epäonnistumisena. Tämä taipumus on luonteeltaan kognitiivista, sillä optimismi tällaisessa tilanteessa voidaan nähdä henkisen hyvinvoinnin piirteinä (Taylor, 1989; ks. Vaara, 2002). Irtisanomisten myönteisten vaikutusten ja tulosten korostaminen olikin tärkeä keino, jolla haastattelemani esimiehet vahvistivat käsitystä omasta legitimizeetistään. Minuuden legitimizeetti on vahvasti kytköksissä asioiden ymmärrettäväksi tekemiseen ja merkitysten luomiseen (Eshurangi & Taffler, 2015). Kognitiiviselle legitimizeetille tyypillisesti esimiehet pyrkivät järkeistämään irtisanomisia itselleen pohtimalla irtisanomisten myönteisiä seurauksia työntekijöille ja organisaatiolle. Esimiehet kertoivat esimerkiksi kasvaneesta työhyvinvoinnista ja järkevämmin ja tehokkaammin toimivista tiimeistä. Huomattavaa on, että myönteisiä vaikutuksia pohdittiin jälkikäteen, eli vasta kun irtisanomisista oli kulunut jo jonkin verran aikaa. Irtisanomisten legitimizeettiä ja niihin liittyvää minuuden legitimizeettiä rakennetaan siis myös jälkikäteen, irtisanomisten jo tapahduttua.

#### **5.1.4 Tekninen minuuden legitimointi irtisanomistilanteissa**

Aineistostani nousi esiin myös sellaisia piirteitä, jotka eivät sellaisenaan sovellu mihinkään Suchmanin (1995) kolmesta legitimizeetin tyypistä. Nämä teemat liittyvät erityisesti irtisanomistilanteen tekniseen puoleen ja konkreettisiin toimiin, joiden avulla esimies pystyy itse vaikuttamaan irtisanomisten onnistumiseen. Aineistostani nousivat esille esimerkiksi lakien ja sääntöjen, irtisanomistilanteen harjoittamisen sekä ajankäytön merkitys minuuden legitimizeetille. Näistä piirteistä muodostin neljännen minuuden legitimizeetin tyypin, *teknisen minuuden legitimizeetin*. Teknisillä

legitimoinnin keinoilla on esimiehen minuuden legitimizeetin lisäksi myös yrityksen irtisanomisia legitimoiva vaikutus.

Kirjoitettuihin lakeihin ja yrityskohtaisiin toimintatapoihin ja -sääntöihin nojaaminen irtisanomistilanteessa ovat teknisiä keinoja, jotka vaikuttavat sekä irtisanomisten yleiseen legitimizeettiin, että esimiehen minuuden legitimizeettiin. Scottin (1998) mukaan legitimizeetti heijastelee sopusointuisuutta esimerkiksi relevanttien sääntöjen ja lakien kanssa. Selvät ohjenuorat rajoittavat ja ohjaavat esimiehen toimintaa tilanteessa, jolloin osa oman toiminnan vastuusta siirtyy yleisesti hyväksytyille teknisille ohjeille, määräyksille ja prosesseille. Yrityksen määrittelemät prosessit ja tekniset toimintatavat ovat kytköksissä myös prosessuaaliseen oikeudenmukaisuuteen, joka on tunnistettu erääksi irtisanomistyötä helpottavaksi tekijäksi (Lavelle, 2016; Tankebe, 2014). Kun yrityksessä on selkeät toimintasäännöt irtisanomistilanteen, irtisanovan esimiehen työ helpottuu ja hänen on helpompi perustella toimintaansa irtisanomisissa.

Haastatteluistani ilmeni, että esimiehet pitävät tärkeänä huolellisen valmistautumisen, harjoittelun ja ajankäytön suunnittelun merkitystä omalle onnistumiselleen irtisanomistilanteissa. Irtisanomisten hetkellä irtisanomisten hyvin hoitamisen on oltava tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä. Tämän vuoksi esimerkiksi riittävän pitkän ajan varaaminen oli haastateltujen mielestä tärkeää. Ajan merkitys on tunnistettu tärkeäksi muuttujaksi myös aiemmassa tutkimuksessa. Esimerkiksi Folgerin ja Skarliscin (1998) mukaan irtisanomiskeskustelua varten on tärkeää varata riittävästi aikaa, sillä se on osoitus myös irtisanottavan alaisen kunnioituksesta ja arvostuksesta. Esimiehen on kenties helpompi hyväksyä oman toimintansa oikeellisuus, kun hän on käyttänyt irtisanomisten käsittelyyn riittävästi resurssejaan ja pyrkinyt omalta osaltaan varmistamaan, että kaikki sujuu teknisesti mahdollisimman sujuvasti ja inhimillisesti.

## **5.2 Huomioita tutkimukseni tuloksista ja tieteellisestä kontribuutiosta**

Tutkimukseni perusteella irtisanomistilanteeseen joutunut esimies saattaa joutua tilanteeseen, jossa hän joutuu arvioimaan ja määrittelemään toimintansa ja asemansa oikeutusta itselleen. Esimiehen minuuden legitimizeetti muodostuu osittaan keskenään limittäisistä pragmaattisista, moraalisisista, kognitiivisista ja teknisistä legitimizeetin

ulottuvuuksista. Tutkimuksestani ilmeni myös, että esimiehen keinot legitimoida organisaation irtisanomisia ovat osittain samoja kuin minuutta legitimoivat keinot. Erityisesti pragmaattiset ja tekniset keinot toimivat irtisanomisia legitimoiviin tarkoituksiin, mutta myös moraalisisista ja kognitiivisista legitimoinnin keinoista oli havaittavissa laajempia irtisanomisia legitimoivia aiheita. Kun esimies kokee organisaatiossa tapahtuvat irtisanomiset legitimeiksi, hänen on myös helpompi legitimoida omaa toimintaansa ja esimiesasemaansa irtisanomistilanteessa. Sivun 80 taulukossa (taulukko 3) esitän tiivistetysti minuuden legitimiteetin eri ulottuvuudet ja annan esimerkkejä esimiehen minuuden legitimoinnin keinoista irtisanomistilanteessa.

Legitimiteetin tyyppi	Kuvaus (Suchman, 1995)	Esimerkkejä esimiehen minuuden legitimoinnin keinoista irtisanomistilanteessa
<b>PRAGMAATTINEN (Suchman, 1995)</b>		
vaihdannan legitimiteetti	<i>tuki sellaisille toimille, joilla on oletettua arvoa tietyille joukolla tai yksilöille</i>	*muuttunut toimintaympäristö *irtisanomisten riskien korostaminen *tukipaketit irtisanottaville
vaikutuksen legitimiteetti	<i>tuki toimille, joiden uskotaan olevan vastaus heidän laajempiin intresseihinsä</i>	*välttämättömyyden ja pakon korostaminen
taipumuksellinen legitimiteetti	<i>täsmällinen harkinta ja piirteiden, toimintatapojen ja arvojen harkinta</i>	*huolellinen harkinta *vaihtoehtoisten keinojen selvittäminen *matemaattiset laskelmat ja perustelut
<b>MORAALINEN (Suchman, 1995)</b>		
tulosten ja seurausten legitimiteetti	<i>Arviot siitä, mitä saavutetaan</i>	*irtisanomisen vaikeuden korostaminen *irtisanottavien valinta *irtisanomisten oikeutuksen kiistäminen *osan työpaikkojen pelastaminen
prosessuaalinen legitimiteetti	<i>sosiaalisesti hyväksytyt tekniikat ja prosessit</i>	*etäännyttäminen päätöksentekijöiden päätöksistä *tuki muilta sidosryhmiltä
rakenteellinen / kategorinen legitimiteetti	<i>rakenteelliset seikat ovat moraalisesti hyviä, rakenteellinen kapasiteetti ratkaista asioita</i>	*esimiestyöhön kuuluva velvollisuus
henkilökohtainen legitimiteetti / omat luonteenpiirteet tai persoona KARISMA	<i>organisaation johtajien henkilökohtainen karisma</i>	*kokemus *omien luonteenpiirteiden ja ominaisuuksien korostaminen
<b>KOGNITIIVINEN (Suchman, 1995)</b>		
ymmärrettävyyteen perustuva legitimiteetti	<i>kulttuuriset mallit, jotka saavat toiminnan näyttämään ennustettavana, tarkoituksenmukaisena ja kutsuvana</i>	*irtisanomisiin tottuminen, *kulttuurisesti hyväksytyjen toimintamallien mukainen toiminta
itsestäänselvyyksiin perustuva legitimiteetti	<i>kaaoksen hallittavaksi tekeminen ja muuttaminen subjektien väliseksi itsestäänselvyyksiksi</i>	*toiminnan legitimointi jälkikäteen *ammattiylypeys
<b>TEKNINEN</b>		
tekniisiin piirteisiin perustuva legitimiteetti	<i>teknisten sääntöjen noudattaminen ja konkreettisten toimenpiteiden suunnittelu</i>	*lait ja säännökset *yt-prosessi *ajan varaaminen *harjoittelu

Taulukko 3: Esimiehen minuuden legitimiteetin rakentuminen irtisanomistilanteessa.

Pragmaattiset legitimiteetin tyypit viittaavat ensisijaisesti esimiehen arvioihin irtisanomisten suorista vaikutuksista johonkin oleelliseen sidosryhmään. Pragmaattiset keinot näyttivät olevan monin paikoin päällekkäisiä niiden tapojen kanssa, joilla esimiehet legitimoivat yrityksessään tapahtuvia irtisanomisia. Pragmaattisia minuuden legitimoinnin keinoja ovat esimerkiksi yrityksen taloudelliseen tilanteeseen vetoaminen ja irtisanomisten välttämättömyyden korostaminen. Esimiehen on helpompi oikeuttaa



omaa toimintaansa, kun hän kokee irtisanomisten syyt organisaatiossa legitimeiksi. Toimintatapojen ja arvojen täsmällinen harkinta ja irtisanottujen tukeminen irtisanomisten jälkeen ovat myös pragmaattisia keinoja, joilla esimies legitimoii toimintaansa.

Moraaliset minuuden legitimoinnin keinot vaikuttavat olevan suurimmassa asemassa, kun esimiehet oikeuttavat toimintaansa irtisanomisissa. Moraalisiin arvioihin liittyy myös eniten irtisanomisiin liittyviä legitimizeetin ongelmia. Moraalisten arvioiden avulla esimiehet pohtivat erityisesti sitä, mikä on oikeutettu tai hyväksyttävä tapa toimia tilanteessa. Samoin esimiehet kiinnittävät huomiota empaattisiin ja inhimillisiin arvioihin alaistensa hyvinvoinnista. Esimiehet kokevat esimerkiksi irtisanottavien valitsemisen ja tulevaisuudenaalaisten hyvinvoinnin legitimizeetin kannalta ongelmallisiksi tilanteiksi. Vaikka moraaliset piirteet aiheuttavat legitimizeettiongelmaa, esimiehet myös käyttävät samoja aiheita minuutensa legitimointiin. Esimiehet oikeuttavat omaa toimintaansa etenkin irtisanottaviin henkilöihin liittyvillä moraalisisilla perusteluilla ja irtisanomisten inhimillisten haittojen minimointiin tähtäävillä toimilla. Moraalisia minuuden legitimoinnin piirteitä ovat myös esimerkiksi prosessuaalisen oikeudenmukaisuuden arviointi, mahdollinen etäännyttäminen irtisanomisista sekä tuen hakeminen muilta sidosryhmiltä. Lisäksi tärkeä moraalinen minuuden legitimoinnin piirre on esimiehen rakenteelliseen rooliin ja työtehtäviin vetoaminen irtisanomistilanteessa. Irtisanomisia legitimoivia moraalisia keinoja esimiehellä näyttää tutkimukseni perusteella olevan esimerkiksi henkilökohtaiseen karismaan ja omiin vahvuuksiin vetoaminen sekä irtisanomisprosessin oikeudenmukaisuuteen liittyvät arviot.

Esimiehet pyrkivät luomaan itsestään ja toiminnastaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisen kuvan kognitiivisen minuuden legitimoinnin piirteiden avulla. Kognitiiviset piirteet perustuvat erityisesti oletuksiin ja itsestäänselvyyksinä pidettyihin kulttuurisiin merkityksiin, joiden avulla esimiehet järkeistävät toimintaansa irtisanomisissa. Esimiehet esimerkiksi suhteuttivat omia irtisanomisiaan laajempaan kulttuuriseen kontekstiin ja korostivat, että irtisanomiset ovat normaali toimintatapa yritysmaailmassa. Samalla esimiehet legitimoivat myös yrityksessä tehtäviä irtisanomisia. Minuutta legitimoiva piirre on myös sellaisen käyttäytymisen korostaminen, jonka esimiehet ymmärtävät kulttuurisesti legitimeiksi

irtisanomistilanteissa. Esimiehet järkeistävät irtisanomisia itselleen myös jälkikäteen, kun he luovat merkityksiä tapahtuneelle irtisanomisten jo tapahduttua.

Tutkimukseni tulosten perusteella lisäsin Suchmanin (1995) jaotteluun myös neljännen minuuden legitimiteetin ulottuvuuden, teknisen minuuden legitimiteetin. Tekniset piirteet olivat tärkeitä minuuden legitimiteetin osia, mutta ne eivät sellaisenaan sovellu Suchmanin institutionaaliseen legitimiteettimalliin. Teknisiä piirteitä ovat esimerkiksi organisaatiossa määriteltyjen prosessien noudattaminen ja lakeihin ja sääntöihin nojaaminen. Nämä keinot vaikuttavat myös esimiehen käsitykseen yleisestä irtisanomisten legitimiteetistä organisaatiossa. Myös huolellisen valmistautumisen ja harjoittelun merkitys sekä riittävän ajan varaaminen ovat teknisiä keinoja, joilla esimies pystyy konkreettisesti vaikuttamaan omaan onnistumiseensa irtisanomistilanteessa. Tekniset keinot ohjaavat ja osittain rajoittavat esimiehen toimintaa irtisanomistilanteessa ja näin vähentävät esimiehen henkilökohtaista vastuuta tilanteesta. Tutkimukseni avaakin tältä osin uutta näkökulmaa minuuden legitimiteetin tutkimiselle. Tutkimukseni nojaa perinteiseen legitimiteettimalliin, mutta lisää siihen tärkeän ulottuvuuden irtisanomisia tekevän esimiehen minuuden legitimiteetin ilmiön ymmärtämiselle.

Irtisanomisia tekevän esimiehen minuuden legitimiteetti muodostuu sekä tietoisten että tiedostamattomien legitimoimien keinojen avulla. Nämä keinot voivat olla varsin moninaisia ja ne saattavat vaihdella esimerkiksi tilanteen, ympäristön sekä tarkasteluhetken arvioiden mukaan. Minuuden legitimiteetti on pohjimmiltaan sosiaalinen ilmiö, joten esimiehen tärkeimpien sidosryhmien legitimiteettiarvioilla on suuri vaikutus esimiehen minuuden legitimiteettiin. Irtisanomisia tekevän esimiehen minuuden legitimiteetille onkin mahdotonta määritellä tarkkaa, yleismaailmallista mallia tai kaavaa, vaan esimiehen minuuden legitimiteetti on yksityiskohdiltaan varsin tilannekohtainen, yksilöllisiin piirteisiin ja tekijöihin perustuva ilmiö.

Tutkimukseni lisää teoreettista ymmärrystä esimiehen minuuden legitimiteetistä etenkin irtisanomistilanteessa. Esimiehen minuuden legitimiteettiä on tutkittu aiemmin varsin vähän, vaikka esimiehen vaikea rooli irtisanomisissa on tunnustettu jo jonkin aikaa tärkeäksi tutkimuskohteeksi. Tutkimuksessa on myös ymmärretty, että muutosagentin legitimiteetti on keskeinen tekijä muutoksen onnistumisessa (esim. Boyer, 2003; Huy,

2014). Varsinaisesti irtisanovan esimiehen minuuden legitimizeettiin keskittyviä tutkimuksia ei kuitenkaan juurikaan ole. Tutkimukseni tuokin minuuden legitimizeetin ja irtisanomisten tutkimukseen tärkeää uutta näkökulmaa. Tutkimukseni kontribuutio irtisanomistutkimukseen on tärkeä, sillä se lisää ymmärrystä siitä, miten esimies tietoisesti tai tiedostamattaan oikeuttaa toimintaansa ja asemaansa irtisanomistilanteessa. Vastaavaa tutkimusta on toistaiseksi varsin vähän, ja koenkin lisänneeni tutkimuksellani teoreettista ymmärrystä siitä, miten esimiehet kokevat irtisanomiset. Tutkimukseni vahvistaa aiempaa tietoa esimiehen roolista irtisanomisissa sekä tarkentaa niitä piirteitä, jotka vaikuttavat esimiehen omaan luottamukseen omasta toiminnastaan irtisanomistilanteessa.

Jaottelu pragmaattisten, moraalisten, kognitiivisten ja teknisten minuuden legitimizeetin tyyppien välillä kuitenkin ole läheskään niin selvä kuin organisaation legitimizeettiä tarkastellessa. Kaikki neljä minuuden legitimizeetin tyyppiä limittyvät usein voimakkaastikin keskenään ja ovat osittain varsin päällekkäisiä. Osa havaitsemistani teemoista olisi sopinut useampaankin kuin yhteen minuuden legitimizeetin tyyppiin. Esimerkiksi useat pragmaattisen minuuden legitimizeetin luokkaan asettamani teemat sisälsivät myös moraalisia piirteitä, ja osa moraalista piirteistä voisi lukea myös kognitiiviseen luokkaan. Selkeyden vuoksi pyrin kuitenkin sijoittamaan havaitsemani minuuden legitimizeoinnin teemat siihen luokkaan, johon se mielestäni aiemman tutkimuksen valossa parhaiten sopi.

Esimiesten minuuden legitimizeetti perustuu pitkälti hänen omiin, laajempiin legitimizeettikäsitteisiinsä. Mikäli joku asia uhkaa esimiehen minuuden legitimizeettiä, hän pyrkii kompensoimaan sen sopeuttamalla omaa toimintaansa. Esimerkiksi huono omatunto tai epävarmuus omasta onnistumisesta ja toiminnan oikeutuksesta kielii minuuden legitimizeetin horjahtelusta. Yksilöllä on kuitenkin taipumus jatkuvasti järjeistää omaa toimintaansa siinä kaotillisessa sosiaalisessa ympäristössä, jossa hän sillä hetkellä toimii. Henkilö pyrkii luomaan itsestään mielekkään kuvan ja kehittämään tapoja, joilla selviytyy itsensä kanssa myös tulevaisuudessa (Brown & Toyoki, 2013, 12-14; Thornborrow & Brown, 2009). Kuten legitimizeettitutkimuksessa on yleisesti tunnistettu, legitimizeetti on vahvasti sosiaalinen ilmiö. Muiden, oleellisten sidosryhmien näkemys tarkastelun kohteena olevan yksikön tai henkilön legitimizeetistä vaikuttavat

oleellisesti legitimizeetin muodostumiseen ja säilymiseen Esimies näyttää arvioivan minuuden legitimizeettiään sen kautta, miten hän ymmärtää ja tulkitsee muiden käsityksiä omasta legitimizeetistään irtisanomisiin liittyen. Samoin esimies tarkastelee laajempia kulttuurisia malleja ja sosiaalisesti hyväksyttäviä toimintatapoja. Oleellista minuuden legitimizeetin muodostumisessa on siis se, mitä legitimizeetin lähteitä esimies pitää itselleen tärkeimpinä ja miten hän sopeuttaa omaa toimintaansa suhteessa näihin. Esimerkiksi jos esimies pitää tärkeimpänä organisaation selviytymistä ja menestymistä, hän todennäköisesti rakentaa minuuden legitimizeettiään painottamalla toimia, jotka näyttävät legitimeinä taloudellisesta näkökulmasta. Toisaalta taas esimies saattaa pitää alaiensa hyvinvointia yrityksen etua tärkeämpänä, jolloin hän todennäköisesti hakee legitimizeettiä minuudelleen etenkin alaiensa suunnalta.

Tärkeä huomio liittyy myös siihen, että esimiesten minuuden legitimoinnin keinot näyttävät olevan hieman erilaisia sen mukaan, kuinka suuressa roolissa he irtisanomisiin liittyvässä päätöksenteossa ovat. Haastattelemieni esimiehet olivat uraprofiililtaan ja organisatoriselta asemaltaan hyvin erilaisia. Haasteltujen asema vaihteli 50 henkilön perheyriksen toimitusjohtajasta ison yrityksen pienen yksikön tiiminvetäjään ja juuri palkatusta yksikön johtajasta esimieheen, joka oli luonut koko uransa samassa organisaatiossa ja tunti alaisensa varsin henkilökohtaisesti. Esimiesten asema ja tausta vaikuttivat myös siihen, millaisessa valta- ja päätöksentekoasemassa he olivat irtisanomisten hetkellä. Esimiehen suhtautuminen irtisanomisiin on erilainen, mikäli esimies itse on strategisellakin tasolla päättämässä irtisanomisista. Kuten Erkama ja Vaara (2010) toteavat, irtisanomisten kohteena olevan yksikön esimiehet ja työntekijät suhtautuvat usein hyvin eri tavalla irtisanomisiin kuin organisaation ylempi johto. Johto pyrkii legitimoimaan muutokseen tähtääviä päätöksiä, mutta kohteena olevan yksikön esimiehet ja työntekijät usein vastustavat muutoksia erilaisin argumentein ja toimenpitein. (Erkama & Vaara, 2010.)

### **5.3 Tutkimuksen implikaatiot käytäntöön**

Yrityksissä on jo tunnistettu, että irtisanomiset ovat haastavia tilanteita, joiden läpivieminen vaatii huolellista suunnittelua ja tarkkaa harkintaa (Molinsky & Margolis, 2006; Wiesenfeld ym. 2000). Esimiehen haastava rooli irtisanomisissa on vähitellen

ymmärretty myös aiheeksi, johon on syytä kiinnittää huomiota. Tutkimukseni lisää ymmärrystä siitä, millainen vaikutus esimiehen irtisanomisiin liittyvillä legitimititeettiarvioilla on organisaation legitimitettiin irtisanomistilanteessa. Esimiehen pitäisi edustaa yrityksessä muutosagenttia, jonka ohjeita ja toimintaa alaiset seuraavat. Mikäli esimies itse ei kuitenkaan pidä irtisanomisista ja omaa toimintaansa niissä legitimeinä, alaiset tuskin sitoutuvat yrityksessä tehtävään muutokseen. Ehdä minuuden legitimitetti auttaa esimiestä sitoutumaan muutokseen, hoitamaan irtisanomiset mahdollisimman arvostavasti ja helpottaa jatkavan työyhteisön esimiehenä toimimista. Yrityksissä olisikin siis ymmärrettävä, miten merkittävässä roolissa esimiehen minuuden legitimitetti saattaa irtisanomisissa olla.

Tutkimukseni lisääkin ymmärrystä siitä, millaiset tekijät vaikuttavat esimiehen minuuden legitimitettiin. Toisen alatutkimuskysymykseni avulla olen myös selventänyt, millaiset irtisanomisiin liittyvät tekijät esimiehet kokevat legitimitetiltään erityisen ongelmallisiksi. Kun esimiehen usko omasta toiminnastaan ja asemastaan haastavassa tilanteessa on hyvä, hänen on helpompi toimia irtisanomistilanteessa herkästi, oikeudenmukaisesti ja alaista kunnioittavasti (Lavelle ym. 2016; Grunberg ym. 2006; Folger & Skarlisci, 1998). Tutkimukseni auttaa esimiestyötä tekeviä yksilöitä ymmärtämään, millaiset tekijät irtisanomisissa vaikuttavat heidän minäkuvaansa ja omaan identiteettiinsä. Kun esimiehet jo etukäteen tiedostavat erilaisia tekijöitä jotka saattavat vaikuttaa heidän henkilökohtaisiin tuntemuksiinsa ja ajatuksiinsa irtisanomistilanteissa, heidän on myös helpompi varautua mahdollisiin minuuden legitimitettiä horjuttaviin tekijöihin. Näin esimiesten on myös etukäteen helpompi miettiä, millaisia reaktioita irtisanomistilanteissa saattaa herätä ja miten hän itse mahdollisesti vastaa näihin reaktioihin.

On kuitenkin mahdotonta odottaa, että jokainen esimies voisi tai haluaisi oma-aloitteisesti varautua irtisanomistilanteisiin ennen kuin niistä on päätetty. Yrityksessä olisi siis ymmärrettävä esimiehen tärkeä rooli irtisanomistilanteiden onnistumisessa ja huomattava, että esimies tarvitsee tukea ja koulutusta irtisanomistilanteita varten. Yrityksen erityispiirteistä riippuen yrityksessä tulisi päättää, miten yrityksessä taataan esimiesten kouluttaminen ja valmistautuminen tulevia irtisanomistilanteita varten. Tutkimukseni tarjoaakin yrityksen edustajille ideoita siihen, minkälaisiin seikkoihin

heidän organisaatiossaan olisi irtisanomisissa aiheellista varautua. Näin yrityksessä on helpompi valmistella esimiehiä irtisanomisiin mahdollisimman tilannekohtaisilla ja täsmällisillä keinoilla.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Aiempi minuuden legitimizeettiin liittyvä tutkimus on liikkunut varsin abstraktilla tasolla. Oman tutkimukseni etuna on, että se kuvaa konkreettisemmalla tasolla niitä keinoja, joilla esimiehet tietoisesti tai tiedostamattaan vaikuttavat omaan legitimizeettiin. Tutkimukseni lisää ymmärrystä esimiehen minuuden legitimizeetistä irtisanomistilanteessa, mutta samalla myös tutkimukseni haasteena on aiemman teoreettisen viitekehyksen puuttuminen aiheesta. Toisinaan koin haastavaksi yhdistää käytännönläheistä empiriaani abstraktiin teoreettiseen viitekehykseen. On huomattava, että jaottelu pragmaattisten, moraalisten, kognitiivisten ja teknisten minuuden legitimizeetin ulottuvuuksien välillä perustuu omaan arviointikykyyni ja ymmärrykseeni. Joku toinen olisi saattanut luokitella samoja teemoja eri tavalla tai luoda erilaisia tyyppittelyjä aineiston pohjalta. Olen kuitenkin pyrkinyt lisäämään luotettavuutta lähestymällä aiheitani erilaisista, aiheitani tukevista tutkimussuuntauksista käsin. Ammannan tutkimuksessani tietoa yleisestä niin legitimizeettitutkimuksesta, minuuden legitimizeetin tutkimuksesta kuin irtisanomistutkimuksestaakin. Olen pyrkinyt pitämään jatkuvasti aikaisemman tutkimuksen analyysini pohjalla ja reflektoimaan eri tutkimussuuntauksia joustavasti, mutta tutkimusaiheeni kannalta mahdollisimman objektiivisesti.

Tutkimukseni keskittyy esimiehen omaan, henkilökohtaiseen legitimizeettiin ja sen säilyttämisen ja rakentamisen keinoihin irtisanomistilanteissa. Aineistoa analysoidessa osoittautui haastavaksi erotella, milloin kyseessä oli puhtaasti esimiehen oman toiminnan legitimizeettiin liittyvät aiheet, ja milloin kyse oli ennemminkin organisaation toiminnan ja olemassaolon oikeutuksesta. Toisaalta nämä kaksi aiheet eivät usein ole edes eroteltavissa toisistaan, ja toisinaan rajaa kahden eri legitimizeetin välillä ei ole tutkimukseni kannalta edes tarpeellista erotella. Esimerkiksi kun esimies perustelee irtisanomisia rationaalisilla argumenteilla (Erkama & Vaara, 2010), hän saattaa pyrkiä vaikuttamaan organisaation legitimizeetin säilymiseen. Toisaalta taas samat perustelut

taloudellisen suorituskyvyn paranemisesta voidaan nähdä myös keinona, jolla esimies pyrkii vakuuttamaan itsensä tehtyjen irtisanomisten oikeellisuudesta.

Osa niistä esimiehistä, joille lähetin haastattelupyynnön, kieltäytyivät haastattelusta. Vaikutusta tutkimukseni tuloksiin voi siis olla myös sillä, millaisia esimiehiä haastatteluuni valikoitui. Olivatko irtisanomiset kenties heille helpompia käsitellä kuin niille esimiehille, jotka kieltäytyivät haastattelusta? Esimiehet, joiden minuuden legitimitteetti on irtisanomisten vuoksi varsin hatara, eivät välttämättä suostuisi haastateltaviksi. Tutkimukseni tuloksiin on siis saattanut vaikuttaa esimiehen itsetunnon ja itseluottamuksen taso. Saattaa olla, että tutkimukseeni on valikoitunut esimiehiä, joilla on joitakin muita esimiehiä parempi käsitys omasta legitimitteetistään irtisanomistilanteessa.

Eräs tärkeä kognitiivinen minuuden legitimoinnin keino tutkimuksessani oli irtisanomisten ja oman toiminnan legitimointi jälkikäteen. Tulokset olisivat varmasti olleet erilaisia, mikäli esimiehiä olisi havainnoitu ja haastateltu irtisanomistilanteessa. Jälkikäteen tarkasteltuna tilanteelle on helpompi luoda myönteisiä merkityksiä, etenkin jos irtisanomisten tulokset ovat jälkikäteen tarkasteltuna hyviä. Irtisanomistilanteessa taas esimerkiksi kiire, emotionaaliset paineet ja työyhteisön jännittynyt ilmapiiri voivat aiheuttaa esimiehelle tilanteen, jossa minuuden legitimitteettiä rakennetaan hyvin erilaisilla keinoilla. Olen kuitenkin ottanut aikaulottuvuuden vaikutuksen huomioon tutkimuksessani. Ajan kulumisen vaikutus onkin ennemminkin tutkimukseni rajaukseen liittyvä tarkennus, kuin tutkimukseni luotettavuuteen vaikuttava tekijä.

Tutkimuksessani on otettava myös huomioon se, että esimiehet saattoivat haastatteluissa pyrkiä aktiivisesti tai huomaamattaan legitimoimaan omaa toimintaansa minun silmissäni. Esimiehet pyrkivät kenties sanomaan ”mitä kuuluukin sanoa”, eli vetoamaan etenkin moraalisen legitimitteetin periaatteisiin. Sitä, miten rehellisiä haastattelemani esimiehet olivat irtisanomisista puhuessaan, on objektiivisesti mahdotonta edes arvioida. Tutkimuksessani on hyväksyttävä se, että empiirinen aineistoni ja sen analyysi perustuvat siihen mitä esimiehet kertoivat minulle ääneen. Todellisuudessa tämä ei varmastikaan anna täydellistä kuvaa esimiehen omista legitimitteettikäsityksistä, vaan asiat saattavat olla henkilön omassa mielessä paljon monimutkaisempia ja ristiriitaisempia tai

vaihtoehtoisesti suoraviivaisempia ja helpompia kuin antoivat minun ymmärtää. Kuten olen useasti tutkimuksessani todennut, etenkin kognitiivinen legitimitetti sisältää paljon tiedostamattomia piirteitä (Eshraghi & Taffler, 2013; Suchman, 1995). Ulkopuolisen tutkijan on vaikeaa, jopa mahdotonta, havaita kaikkia kognitiivisia tekijöitä pelkän haastatteluaineiston perusteella. Tutkimukseni rajoitteeksi on siis hyväksyttävä se, että päätelmäni perustuvat tulkintoihini haastatteluista sekä aiempaan teoriaan kognitiivisesta legitimitetistä.

## **5.5 Aiheita jatkotutkimukselle**

Tutkimuksestani kävi ilmi, että erilaisissa esimiesasemissa olevien esimiesten minuuden legitimoinnin strategiat poikkesivat toisistaan. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia tarkemmin, miten asema organisaation hierarkiassa vaikuttaa esimiehen minuuden legitimitetin muodostumiseen irtisanomistilanteessa. Oman tutkimukseni perusteella näyttäisi siltä, että ylemmässä organisatorisessa asemassa olevat esimiehet käyttävät vahvemmin yrityksen edun näkökulmaa minuuden legitimoinnin välineenä kuin alemman tason esimiehet. Aineistoni rajallisuuden vuoksi aihetta olisi kuitenkin tarkoituksenmukaista tarkastella syvällisemmin omassa tutkimuksessaan, jossa tutkittava joukko sisältäisi suuremman määrän esimiehiä organisaation eri tasoilta. Näin tutkimuksessa voitaisi tarkemmin selvittää, miten hierarkinen asema tai päätösvallan määrä vaikuttavat minuuden legitimitetin muodostumiseen irtisanomisissa. Samalla voitaisiin tutkia tarkemmin sitä, kokeeko esimies itse työpaikkansa uhatuksi irtisanomistilanteessa, ja miten uhka oman työpaikan menettämisestä vaikuttaa esimiehen minuuden legitimitettiin irtisanomistilanteessa.

Aihetta olisi mielenkiintoista tarkastella myös pidemmällä ajanjaksolla. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten esimiehen käyttämät legitimointistrategiat vaihtelevat ja muuttuvat irtisanomisprosessin eri vaiheissa ja toisaalta myös irtisanomistilanteen jälkeen. Tässä tutkimuksessa haastattelin esimiehiä vasta sen jälkeen, kun irtisanomisista oli kulunut jo jonkin verran aikaa. Voisikin olla antoisaa selvittää tarkemmin, miten esimiehen minuuden legitimitetti rakentuu sillä hetkellä, kun irtisanomistilanne on käynnissä organisaatiossa. Tällaisella tutkimuksella olisi mahdollista selvittää, miten minuuden legitimoinnin keinot vaihtelevat eri ajanhetkinä.



Lisäksi aihetta voisi tarkastella vielä tarkemmin yksilön erilaisten minuuden roolien tai identiteettien kautta. Yksilöllä saattaa luoda itselleen erilaisia identiteettejä esimerkiksi työ- ja yksityiselämän välille. Vaikka sivusinkin aihetta tutkimuksessani, olisi mielekästä selvittää tarkemmalla tasolla millaisia vaikutuksia irtisanomisilla voi olla esimiehenä työskentelevän yksilön erilaisiin identiteetteihin tai rooleihin. Voisi olla antoisaa selvittää esimerkiksi, miten yksilö erottelee eri identiteettejään, ja kokeeko hän minuutensa legitimitietin irtisanomistilanteessa erilaiseksi eri identiteettiensä välillä. Kiinnostavaa olisi esimerkiksi tarkastella, millä tavalla irtisanomistilanne vaikuttaa esimiehen kokemukseen siitä, millainen ihminen hän on yksityiselämässä. Tutkimusten mukaan irtisanomiset saattavat haitata jopa perhesuhteita (Wright & Barling, 1998), joten olisi kiinnostavaa tietää millaisia kokemuksia esimiehellä on omasta legitimitetistään myös työroolin ulkopuoleisissa tilanteissa.

Kaiken kaikkiaan esimiehen asema ja työ irtisanomisia tekevässä organisaatiossa on yhä ajankohtaisempi aihe, jonka tutkimukseen löytyy useita mielenkiintoisia lähestymissuuntia. Minuuden legitimitetti on eräs tärkeä aihe, jonka tutkimuksesta löytyy laajasti ammennettavaa irtisanomisia tekevän organisaation ymmärtämisen lisäämiseksi. Toivonkin, että tutkimukseni tarjoaa uusia ajatuksia, joiden avulla irtisanomisia tekevän esimiehen minuuden legitimitettiä lähestyttäisiin erilaisista suunnista ja tilanteista. Aihe tarjoaa lähes rajattoman määrän tutkittavaa, toivon että pääsen tulevaisuudessa tutustumaan tutkimukseni aiheeseen uusista, mielenkiintoisista näkökulmista!

## LÄHTEET

### Kirjallisuus:

- Aldrich, H. & Fiol, C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670.
- Appelbaum, S., Simpson, R. & Shapiro, B. (1987). The tough test of downsizing. *Organizational Dynamics*, 16(1), 68–79.
- Ashford, B. & Gibbs, B. (1990). The double edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–194.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69–83.
- Baum, J. & Oliver, C. (1991). Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187–218.
- Beetham, D. (1991). *The Legitimation of Power*. Atlantic, Highland, NJ: Humanities Press International.
- Belasen, A., Benke, M., DiPadova, L. & Fortunato, M. (1996). Downsizing and the Hyper-Effective Manager: The Sifting Importance of Managerial Roles during Organizational Transformation. *Human Resource Management*. 35(1), 87–117.
- Berger, J., Ridgeway, C., Fisek, M. & Norman, R. (1998). The legitimation and delegitimation of power and prestige orders. *American Sociological Review*, Vol.63, 379-405.e and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*. 37(2), 397–409.
- Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L. & Weinberg, J. (2004) Perceived Control as an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors' Organizational Commitment and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 49, 76–100.
- Brown, A. (1997). Narcissism, identity, and legitimacy. *Academy of Management Review*, 22(3), 643–686.
- Budros, A. (1997). The New Capitalism and Organizational Rationality: The adoption of downsizing programs, 1979-1994. *Social Forces*. 76(1), 229–250.
- Burnard, P. (1996). Teaching the analysis of Textual Data: an Experiential Approach. *Nurse Edition Today*, 16(4); 278–281.

- Cameron, K. (1994). Guest Editor's note: Investigating organizational downsizing – Fundamental Issues. *Human Resource Management*. 33(2), 183–188.
- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A. (1991) Best practices in white collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executive*. 5(3), 57–73.
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: Concepts, Methods and Applications. *Nurse Researcher* 4(3), 5–16.
- Chen, S. & Mykletun, R. (2015). Beyond Post-Downsizing Organisational Injustice and Counterproductive Work Behaviours: Antecedents and Consequences of Learnt Helplessness. *International Journal of Business and Management*. 10(6), 1–14.
- Colyvas, J. & Powell, W. (2006). Roads to institutionalization: The remaking of boundaries between public and private science. *Research of Organizational Behavior*, 27, 315–363.
- Creed, W., Scully, M. & Austin, J. (2002). Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity. *Organization Science*, 13(5), 475–496.
- Dart, R. (2004). The Legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(4), 411–424.
- Datta, D., Guthrie, J., Basuil, D. & Pandey, A. (2010). Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281–348
- Deephouse, D. & Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. Teoksessa Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin, K. (eds), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. 49–77. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dewitt, R., Trevino, L., & Mollica, K. (2003). Stuck In The Middle: A Control-Based Model Of Managers' Reactions To Their Subordinates' Layoffs. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 32–49.
- Dubois, A. & Gadde, L. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, Vol.55, 553–560.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2007). The Qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115
- Eskola, J. & Vastamäki. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. ja Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 26–44. Jyväskylä: PS-Kustannus,.

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Erkama, N. & Vaara, E. (2010). Struggles over Legitimacy in Global Organizational Restructuring: A Rhetorical Perspective on Legitimation Strategies and Dynamics in a Shutdown Case. *Organization Studies*, 31(7), 813–839.
- Eshragi, A. & Taffler, R. (2013). Heroes and Victims: Fund Manager Sense-making, Self-Legitimation and Storytelling. *Accounting and Business Research*, 45(6-7), 691–714. Julkaistu verkossa 2015.
- Fiske, S. & Taylor, S. (1991). *Social cognition, 2nd edition*. New York: Random House.
- Folger, R. & Skarlisci, D. (1998). When Tough Times Make Tough Bosses: Managerial Distancing as a function of Layoff Blame. *Academy of Management Journal*, 41(1), 79–87.
- Gabriel, Y. (1995). The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity. *Organization Studies*. 16(3), 477–501
- Gioia, A., Corley, K. & Hamilton, A. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Golant, B. & Sillince, J. (2007) The constitution of organizational legitimacy: A narrative perspective. *Organization Studies*, 28(8), 1149–1167.
- Green, S. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, 29(4), 653–669.
- Grunberg, L., Moore, S. & Greenberg, E. (2006). Managers' Reactions to Implementing Layoffs: Relationship to Health Problems and Withdrawal Behaviors. *Human Resource Management*, 45(2), 159–178.
- Hardy, C. (1985). Responses to Industrial Closure. *Industrial Relations Journal*. 16(1), 16–24.
- Hegtvedt, K. & Johnson, C. (2000). Justice Beyond the Individual: A Future with Legitimation. *Social Psychology Quarterly*. 64(4), 298–311.
- Hirsch, P. & DeSoucey, M. (2006). Organizational Restructuring and its Consequences: Rhetorical and Structural. *Annual Review of Sociology*. 32, 171–189.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1993). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hossfeld, H. (2013). Corporate Dieting. Persuasive Use of Metaphors in Downsizing. *Management review*, 24(1), 53–70.
- Hsieh, H. & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Huy, Q., Corley, K. & Kraats, M. (2014). From Support to Mutiny: Shifting Legitimacy Judgements and Emotional Reactions Impacting the Implementation of Radical Change. *Academy of Management Journal*. 57(6), 1650–1680.
- Ibarra, H. & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management*, 35(1), 135–154.
- Johnson, C., Dowd, T. & Ridgeway, C. (2006). Legitimacy as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, 32, 53–78.
- Kets de Vries, M. & Balazs, K. (1997). The Downside of Downsizing. *Human relations*, 50(1), 11–55.
- Keyes, C., Hysom, S. & Lupo, K. (2000). The Positive Organization: Leadership Legitimacy, Employee Well-Being, and the Bottom Line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143–153.
- Kiviniemi, K. (2010). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kostova, T. & Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64–81.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Content analysis. *Hoitotiede*, 11, 3–12.
- Lavelle, J., Folger, R., & Manegold, J. (2016). Delivering Bad News: How Procedural Unfairness Affects Messengers' Distancing and Refusals. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 43–55.
- Lakshman, C., Ramaswami, A., Alas, R., Kabongo, J. & Pandian, J. (2014). Ethics Trumps Culture? A Cross-National Study of Business Leader Responsibility for Downsizing and CSR Perceptions. *Journal of Business Ethics*, 125(1) 101–119.

- Lamertz, K. & Baum, J. (1998). The Legitimacy of Organizational Downsizing in Canada: An Analysis of Explanatory Media Accounts. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(1), 93–107.
- Love, E.G. & Kraatz, M. (2009). Character, Conformity, or the Bottom Line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2), 314–335.
- Lämsä, A-M. (1998). *Hyötyjä, velvollisuuksia ja tunteita- johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteellinen osasto. Lisensiaattitutkimus. No. 115.
- Lämsä, A-M. (1999). Organizational downsizing – an ethical versus managerial viewpoint. *Leadership & Organization Development Journal*. 20(7), 345–353.
- Maclean, M., Harvey, C. & Chia, R. (2012). Sensemaking, Storytelling and the Legitimization of Elite Business Careers. *Human Relations*, 65(1), 17–40.
- Madera, J. & Smith, D. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 103–114.
- Malmelin, K. (2011). *Arvojen markkinat – Oikeuttavat arvomaailmat suomalaisten suuryritysten yritys vastuupuheessa*. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta, Akateeminen väitöskirja. Unigrafia, 2011.
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 68, 163–176.
- McKinley, W., Zhao, J. & Rust, K. (2000). A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing. *Academy of Management Review*, 25(1), 227–243.
- Molinsky, A. & Margolis, J. (2006). The Emotional Tightrope of Downsizing: Hidden Challenges for Leaders and their Organizations. *Organizational Dynamics*, 35(2), 145–159.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. New York: Free Press.
- Pratt, M., Rockmann, K. & Kaufmann, J. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235–262.
- Ridgeway, C. & Berger, J. (1986). Expectations, Legitimation, and Dominance Behavior in Task Groups. *American Sociological Review*, 5(6), 603–617.
- Schaar, J. (1981). *Legitimacy in the Modern State*. Transaction Books, New Brunswick.

- Scott, W.R. (1977). *Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies*. Teoksessa: Goodman, P. & Pennings: New Perspectives on Organizational Effectiveness, 63–95. San Francisco, Jossey-Bass.
- Scott, W.R. (2008). *Institutions and Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Sillince, J. & Mueller, F. (2002). Switching strategic responsibility: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2), 155–176.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suddaby, R. & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50, 35–67.
- Tankebe, J. (2014). Rightful Authority: Exploring the Structure of Police Self-Legitimacy. University of Cambridge – Institute of Criminology. Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2499717>
- Tost, L. (2011). An Integrative Model of Legitimacy Judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686–710.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tyler, T. & Lind, E. (1992). A Relational Model of Authority in Groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115–191.
- Vaara, E. (2002). On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies*, 2002, 23(2) 211–248.
- Vaara, E., Tienari, J. & Laurila, J. (2006). Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, 27(6) 789–813.
- Vilkkä, H. *Tutki ja kehitä*, 2005. Keuruu: Tammi.
- Walker, H. & Zelditch, M. (1993). Power, Legitimacy, and the Stability of Authority: A Theoretical Research Program. *Teoksessa Theoretical Research Programs*, edited by Berger, J. & Zelditch, M. Stanford University Press, 364–381.
- Wartick, S & Mahon, J. (1994). Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct: A Review and Synthesis of the Literature. *Business and Society*, 33(3), 293–311.
- Watson, T.J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121–143.

- Wiesenfeld, B., Brockner, J. & Thibault, V. (2000). Procedural Fairness, Managers' Self-Esteem, and Managerial Behaviors Following a Layoff. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 83(1), 1–32.
- Wright, B. & Barling, J. (1998). “The Executioners’ Song”: Listening to Downsizers Reflect on their Experiences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(4), 339–355
- Zelditch, M. & Walker, H. (1984). Legitimacy and the Stability of Authority. *Advances in group processes*, 1, 1–27.
- Zelditch, M. (2001). *Theories of Legitimacy*. Teoksessa Jost, J.T. & Major, B., The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on ideology, justice, and intergroup relations, 33–53. *New York, NY: Cambridge University Press*.
- Zimmerman, M. & Zeitz, G. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431.

## Internetlähteet:

- Esimies.info valmennusverkon www-sivut. Haettu 23.03.2015.  
<http://esimies.info/Esimiehen-virallinen-rooli.php>.
- Kaukoranta, I. (07.01.2014). *Irtisanomisia, lomautuksia ja yt-neuvotteluja 2015. Tilanne 31.12.2015*. Haettu 15.10.2016. <http://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkójulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 24.10.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.



## LIITTEET

### LIITE 1: Haastattelurunko

#### **Taustatiedot:**

Asema organisaatiossa:

Milloin (viimeisimmät) irtisanomiset tapahtuivat:

Kerro irtisanomistilanteesta organisaatiossasi.

- Mikä oli irtisanomisten tarkoitus? Mitä irtisanomisilla tavoiteltiin?
- Miten tilanne alkoi, eteni, millaisia käännteitä? Miten päättyi? tms...

Millainen oli oma roolisi irtisanomisissa?

Miten oma työsi muuttui irtisanomistilanteessa (verrattuna normaaliin työpäivään)?

- Mitä piti ottaa huomioon? Ketä piti ottaa huomioon?
- Miten muutit omaa toimintaasi? Miksi?

Millaisia odotuksia sinulle asetettiin? Ketkä näitä odotuksia asettivat? Miksi asettivat?

Miten sinuun / työhösi suhtauduttiin irtisanomisissa? (henkilökohtaisesti ja aseman mukaisesti)

Esimerkiksi:

- irtisanotut/irtisanottavat?
- jatkavat työntekijät?
- omat esimiehesi?
- perhe/yksityiselämä?
- muut tahot?

Mikä oli vaikeaa, mikä helppoa?

Millaiset olivat omat tunnelmasi? Miksi?

Saitko tukea jostain?

Millainen tilanne oli irtisanomisten jälkeen? Palautuiko organisaation (työyhteisön) toiminta normaaliksi? Kuinka nopeasti/ Miten normalisoitui?

Muuttuiko jokin asia työssäsi verrattuna irtisanomisista edeltävään tilanteeseen?